

GESTÃO E IDENTIDADE DE UMA MARCA

O caso Leadership Business Consulting, S.A.

Nuno Emanuel Pinheiro de Almeida

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Tecnologias Gráficas



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS
Novembro de 2010

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Unidade Científico-Pedagógica de Design e Artes Gráficas

Provas no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Tecnologias Gráficas

GESTÃO E IDENTIDADE DE UMA MARCA

O caso Leadership Business Consulting S.A.

Autor: **Nuno Emanuel Pinheiro de Almeida**

Orientador: **José Colen**

Novembro de 2010

Agradecimentos:

Um agradecimento geral, a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuiu para a realização deste estudo.

Em termos profissionais:

Agradecimento à Leadership Business Consulting, nomeadamente a Carlos Oliveira pela oportunidade e ajuda na condução do estudo e a Pedro Lima, pelo acompanhamento inicial nesta caminhada.

Em termos académicos:

Agradecimento ao Doutor José Colen pela sua orientação e paciência em todo o processo da produção e finalização desta tese.

Em termos familiares:

Obrigado aos meus pais, por estarem sempre presentes, nos bons e maus momentos. Sei que se precisar de ajuda, posso contar convosco.

Obrigado aos meus filhos pela paciência e compreensão e pelos mimos que deram força nesta caminhada.

Especial agradecimento:

Sofia, foste tu que me deste força para acreditar e hoje se estou aqui, muito te devo. Obrigado por tudo! Obrigado por seres uma mãe fantástica, obrigado por seres uma esposa sublime e obrigado por seres aquilo que és, uma verdadeira amiga. Amo-te muito.

Resumo:

A marca, presentemente, é um activo da empresa que tem adquirido cada vez mais valor, captando um crescente interesse na atenção de todos os intervenientes, quer internos como externos.

Este trabalho tem como objectivo desenhar e testar uma ferramenta interactiva para a avaliação da notoriedade e força de uma marca.

Um primeiro obstáculo a esta análise, é que a própria concepção de “marca” é ambígua e multidimensional; por isso este trabalho começa por tentar descrever e distinguir os seus diversos aspectos. Em segundo lugar, descrevem-se brevemente os problemas que uma marca enfrenta na sua génese e o papel que desempenha no que se chama de “marketing relacional”. Em terceiro lugar, fazemos a análise e tratamento dos dados recolhidos nos questionários. Por fim, apresentamos uma leitura possível desses dados.

Abstract

The brand currently is an asset of the company that has acquired more value by capturing a growing interest in the attention of all stakeholders, both internal and external.

This work aims to design and test an interactive tool for evaluating the strength and reputation of a mark.

A first obstacle to this analysis is that the very concept of "brand" is ambiguous and multidimensional, so this paper begins by attempting to describe and distinguish its various aspects. Secondly, we describe briefly the problems that a brand faces in its genesis and its role in what is called "relationship marketing". Thirdly, do the analysis and processing of data collected in questionnaires. Finally, we present a possible interpretation of these data.

Índice geral

Agradecimentos	<i>i</i>
Resumo	<i>ii</i>
Abstract	<i>iii</i>
 I - Introdução	 9
Objectivos e objecto de análise	10
 II - “Marca”, um conceito ambígua e multidimensional	 12
1. O que é uma marca	12
2. Dimensões de uma marca	14
3. Elementos constituintes da marca	21
4. A construção da marca e as estratégias de uma marca	23
5. O papel da marca no marketing relacional	26
6. Modelos de avaliação de uma marca	29
 III – Metodologias	 34
1. As opções metodológicas deste trabalho	34
2. O estudo preliminar	39
3. A elaboração do questionário	41
4. As respostas, escalas e medidas	43
5. Ferramenta utilizada na realização do questionário	43
6. Apresentação do questionário para o público interno	46
7. Apresentação do questionário para o público externo relacionado	57
 IV – Análise preliminar de dados	 64
1. Análise de dados do questionário para o público interno	64
1.1 Análise de dados, por linha de negócio	73
1.2 Análise de dados – respostas abertas e questões internas	79
1.3 Interpretação dos dados do questionário para o público interno	81
2. Análise de dados do questionário para o público externo	86

2.1 Interpretação dos dados do questionário para o público externo ...	101
Síntese dos resultados dos dois questionários	104
V – Conclusão do estudo e aspectos de melhoria	108
Índice de tabelas	111
Índice de gráficos	113
Bibliografia	<i>115</i>
Anexos	<i>119</i>

I - Introdução

A marca, é um activo das empresas que tem adquirido, no nosso tempo, cada vez mais importância, captando um crescente interesse na atenção de todos os intervenientes, quer internos como externos. No actual contexto económico mundial, em que parece óbvio que todo o investimento deve ser bem estruturado e bem calculado, de forma a obter o maior proveito possível do mesmo, poderíamos julgar que é patente que as organizações empresariais devem analisar a sua imagem como um todo, de forma a maximizar o reconhecimento da sua marca.

A marca surge como uma alavanca capaz de diferenciar produtos do mesmo tipo, de forma a poderem distinguir-se no mercado. No passado era comum não subsistirem marcas, mas hoje nomes e marcas do produto simbolizam qualidade, sendo um factor de distinção, e quase todos os produtos têm um nome, uma marca, ou um logo.

Mas ainda há poucos anos Naomi Klein escreveu *No Logo*, uma obra polémica contestando o interesse das marcas. Nesse livro um dos argumentos é que existe um controlo absoluto das marcas multinacionais sobre o grande público.

“um estado fascista onde todos nós saudamos o logótipo e existe poucas oportunidades para a crítica porque os nossos jornais, as emissoras de televisão, os servidores de Internet, as ruas e os espaços públicos são todos controlados por interesses das empresas multinacionais.”¹

Não é um episódio isolado este livro, deu origem a um site popular (<http://www.naomiklein.org/no-logo>), que foca os seus princípios. De forma resumida podemos dizer que Klein tenta demonstrar o poder que as marcas têm no mercado e que permite às empresas a praticar uma série de abusos, à custa dos direitos dos consumidores e da respeitabilidade social. E a prestigiada revista *The Economist* publicou um “artigo líder” e um “relatório especial” dedicado a este assunto, intitulado “Pro Logo”, em que defendia precisamente o contrário:

“esta é uma versão totalmente enganosa sobre a natureza das marcas”²

Neste texto podemos ler que as marcas não são tão poderosas como alegam os seus oponentes. O mesmo se passa com o público, que não é manipulado assim tão facilmente. A realidade é mais complexa. Na verdade, a maior parte das marcas estabelecidas no mercado e as mais conhecidas, estão até a passar por dificuldades, vendo destruída a lealdade dos clientes e os seus valores. Até há uma dúzia de anos as

¹ S/a. “The case for brands”. New York: *The Economist* 8 de Setembro de 2001, p.9.

² *Ibidem*, p.9.

listas publicadas anualmente com as dez marcas de topo a nível mundial variavam muito pouco de ano para ano. Nomes como Kellogg's, Kodak, Marlboro e Nescafé estavam presentes nessas tabelas com uma normalidade quase monótona. Hoje em dia, nenhuma dessas marcas está no *top ten*. A Kellogg's era a segunda, há cerca de uma década, em notoriedade, mas entretanto caiu para o lugar 39 na última listagem produzida pela *Interbrand*³, uma consultora na área das marcas. Das 74 marcas que aparecem no top 100 dos dois últimos anos, 41 caíram em termos de valor entre 2000 e 2001, enquanto que o valor combinado das 74 caiu cerca de 64 mil milhões de dólares - para um valor estimado de 852 mil milhões de dólares. Esta quebra de valor, foi superior a cinco por cento.

Um dos motivos para esta fragilidade é que, à medida que evoluem da mera descrição de produtos para a descrição de estilos de vida, as marcas adquirem uma dimensão social:

*“Produtos, pessoas, países e empresas estão a correr para se transformar em marcas -- para tornar a sua imagem mais agradável e compreensível”*⁴

No mundo desenvolvido, as marcas são vistas por alguns peritos como se tivessem passado a ocupar o vazio deixado pelo declínio das religiões organizadas⁵. No entanto, isto não tornou as marcas - nem as multinacionais que são cada vez mais identificadas com elas - mais poderosas. Antes pelo contrário, tornou-as mais vulneráveis. Os consumidores toleram um produto de menor qualidade durante muito mais tempo do que um estilo de vida com essa menor qualidade. Perante essa análise, podemos concluir, que as grandes marcas, já não têm a segurança de outros tempos, ou seja, podem cair.

Objectivos e objecto de análise

Este trabalho tem como objectivo desenhar e testar uma ferramenta interactiva para a avaliação da notoriedade e força de uma marca.

O caso escolhido para a nossa análise é o da Leadership Business Consulting S.A., uma empresa internacional de consultoria de gestão, com capitais totalmente portugueses, que se propõe garantir os mais elevados padrões internacionais de qualidade e valores

³ *Ibidem*, p.27.

⁴ *Ibidem*, p.27.

⁵ *Ibidem*, p.29.

profissionais através de uma prestação de serviços personalizada nas áreas de estratégia, organização, optimização operacional e tecnologias de negócio.

O núcleo da actividade da Leadership Business Consulting é a realização de projectos que tenham impacto no desempenho e nos resultados das organizações e dos seus colaboradores. A Leadership Business Consulting actua no mercado português, angolano, cabo-verdiano e espanhol, estando a desenvolver os mercados da África do Sul e dos Estados Unidos, realizando projectos em vários sectores de actividade.

Mas o problema que pretendemos explorar e que delineou a nossa pesquisa é um problema circunscrito: existe muitas vezes um intervalo substancial entre a visão da própria empresa e dos seus colaboradores e a percepção que os clientes e o mercado têm da marca e da empresa. Em que termos é possível avaliar as diferenças de percepção e como tomamos consciência dela! A que ferramenta podemos recorrer?

Um primeiro obstáculo a esta análise, é que a própria concepção de “marca” é ambígua e multidimensional; por isso este trabalho começa por tentar descrever e distinguir os seus diversos aspectos. Essa secção não pretende ser uma análise exaustiva da literatura infundável sobre o assunto, mas pretende apenas estabelecer um quadro conceptual, no qual este trabalho se move.

Em segundo lugar, descrevem-se brevemente os problemas que uma marca enfrenta na sua génese e o papel que desempenha no que se chama de “marketing relacional”

Em terceiro lugar, fazemos a análise e tratamento dos dados recolhidos nos questionários.

Por fim, apresentamos uma leitura possível desses dados que, surgiu ao longo do trabalho e pode ser posteriormente desenvolvida e aperfeiçoada.

II - “Marca”, um conceito ambígua e multidimensional

1. O que é uma marca

O que habitualmente se designa como “marca” é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas⁶. É portanto, algo que permite identificá-la de um modo imediato. Na teoria da comunicação, é considerado como um signo, um símbolo ou um ícone. Uma simples palavra pode identificar uma marca.⁷

Quem detém uma marca que deseja ser reconhecida, é importante identifique e diferencie os seus serviços ou produtos, do ponto de vista do consumidor. Ou seja, uma forma de obter reconhecimento de uma marca perante o mercado é que a mesma seja, para com o público, de fácil leitura, perante o que transmite ou propõe.

Considera-se também que a marca propicia a possibilidade de gerar negócios adicionais alicerçados no “bom nome” da sua marca. Uma vez implantada e enraizada no mercado, torna-se mais fácil agregar novos produtos ou serviços à mesma, ou que favoreça a substituição de um produto mais antigo, por um mais recente.

A marca, presentemente, é portanto indiscutivelmente um activo da empresa que tem adquirido cada vez mais valor, captando um crescente interesse na atenção de todos os intervenientes, quer internos como externos.

Esse facto, é uma realidade que existe há muito tempo no mundo dos negócios, mas a consciência de importância nas esferas estatais é mais recente. Apenas nesta década, o discurso governamental passou a integrar a importância do desenvolvimento das marcas como forma de incrementar valor na internacionalização das empresas portuguesas. Deste modo foi apresentado em 2009 o Conselho Coordenador da Internacionalização (CCI) com o objectivo de “apoiar financeiramente as PME a transformar as suas marcas em marcas internacionais”⁸

Actualmente, as organizações empresariais devem analisar a sua imagem como um todo, de forma a maximizar o reconhecimento da sua marca. Um exemplo claro desse

⁶ <http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125> 10/11/2010

⁷ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marca> 10/11/2010

⁸ “Governo estende benefícios fiscais à internacionalização até 2020”. Lisboa: OJE 30 de Julho de 2009, <http://www.oje.pt/noticias/nacional/governo-estende-beneficios-fiscais-a-internacionalizacao-ate-2020>.

conceito foi utilizado por Winston Churchill quando considerou que o *design* podia contribuir para melhorar a competitividade da economia inglesa e deste modo, foi criado em 1944, o “*Council of Industrial Design*”⁹. Foi fundado por Hugh Dalton, presidente da Câmara de Comércio do Governo em tempo de guerra, e o seu objectivo era promover, por todos os meios possíveis, a melhoria do design nos produtos da indústria britânica.

Até à adaptação de uma lei comunitária da marca, a lei portuguesa definia a marca como um:

*“sinal ou conjunto de sinais nominativos figurativos ou emblemáticos que aplicados por qualquer forma num produto ou no seu invólucro, o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes”*¹⁰.

Esta definição contudo só se aplica à indústria e aos produtos. Só em 1980, aparece em Portugal legislação específica que permite aplicar este conceito de marca aos serviços.

Em 1994, a CEE4 chega a uma definição de marca extensiva aos seus estados membros, entre os quais Portugal. Segundo esta nova descrição¹¹:

“Sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do produto ou da respectiva embalagem que façam distinguir os produtos ou serviços de uma empresa, dos de outras empresas”

Para além da explicação do conceito de sinal, esta nova definição inclui a extensão do uso de marcas aos serviços, acompanhando o fenómeno de terciarização da economia que era já uma realidade generalizada nos países desenvolvidos.

Esta legislação, destaca-se por conferir uma certa protecção legal às marcas criadas pelas empresas. Em termos jurídicos, a marca tem pois vindo progressivamente a acompanhar a realidade social e económica, que, a marca representa de modo desmaterial e intangível.

Além de representar entidades, convém ter presente que as marcas também representam produtos ou serviços, relacionando-os com uma pessoa ou determinada entidade. A marca deve em princípio ser registada. Só assim, o seu titular, poderá garantir a protecção da mesma.

⁹ <http://www.designcouncil.org.uk> 10/11/2010.

¹⁰ Art. 79 do CPI de 1940.

¹¹ Art. 4º do Regulamento 40/1994/CEE (www.europa.eu).

É importantíssimo efectuar uma vigilância constante à marca, com vista a garantir a inexistência de novas marcas iguais, ou confundíveis com a existente¹². Os registos das marcas, têm âmbitos territoriais, sendo possível o registo em apenas um país, ou em vários países. Para proceder ao registo da marca em vários países, deverá ser efectuado um processo de registo em cada um deles. A União Europeia contudo criou o conceito de marca comunitária¹³, sendo esta válida em todos os países membros. Existem também, Convenções Internacionais que harmonizam as regras relativas ao registo de marcas, das quais se destaca, o protocolo referente ao Acordo de Madrid, relativo ao registo internacional de marcas¹⁴.

2. Dimensões de uma marca

O conceito de “marca” é no entanto ambíguo ou, pelo menos, possui diversas dimensões. Podemos encontrar na literatura inúmeras sugestões para as múltiplas interpretações do que é uma marca.

Uma dessas interpretações é de Leslie de Chernatony¹⁵. A sua pesquisa, concentra-se em marketing da marca e tem resultado num número significativo de publicações em jornais internacionais, juntamente com inúmeras apresentações nas conferências de marketing internacional.

Chernatony, apresenta três categorias de forma a facilitar a análise da marca. Distingue nomeadamente categorias que são baseadas numa perspectiva de entrada base (*input perspective*)¹⁶, ou seja, enfatizando a marca como uma forma particular para os gestores influenciarem os seus consumidores; base de saída (*output perspective*), ou seja, as interpretações e considerações dos consumidores da maneira como as marcas dos

¹² Leslie de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation*, 3rd Edition, Butterworth-Heinemann, 2010, p. 32.

¹³ Marca comunitária, *Regulamento (CE) n.º 40/94 do Conselho, de 20 de Dezembro de 1993*
http://europa.eu/legislation_summaries/other/l26022a_pt.htm 10/11/2010.

¹⁴ Registo internacional de marcas, *Acordo de Madrid*, JO L 296 de 14.11.2003, p. 22—30, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:22003A1114\(01\):PT:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:22003A1114(01):PT:NOT) 10/11/2010.

¹⁵ Leslie de Chernatony professor na Università della Svizzera Italiana (Suíça) e um dos nomes mais importantes a nível internacional na área do branding. Leslie obteve uma licenciatura com honras em Física pela Universidade de Kent, e completou o seu doutorado em Marketing da Marca na Cranfield School of Management enquanto era docente (em 2010 esteve em Portugal, nomeadamente em Coimbra).

¹⁶ Leslie de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation*, 3rd Edition, Butterworth-Heinemann, 2010, p. 30.

consumidores possam obter mais; e por fim o que se chama de perspectiva de tempo (*time perspective*), o tempo que reconhece a sua natureza de base evolutiva.

O mesmo autor, nos seus trabalhos, chega a identificar treze interpretações possíveis da marca: como logótipo (*logo*); como instrumento legal (*legal instrument*); como empresa (*company*); como abreviatura (*shorthand*); como redutor de risco (*risk reducer*); como posicionamento (*positioning*); como personalidade (*personality*); como conjunto de valores (*cluster of values*); como visão (*vision*); como valor acrescentado (*adding value*); como identidade (*identity*); como imagem (*image*) e, por último, como relacionamento (*relationship*). Tentaremos, de seguida, aprofundar algumas das interpretações do autor.

Como primeira interpretação, vamos referir a definição de marca como logótipo (*Logo*) – A American Marketing Association (AMA)¹⁷ propôs uma das definições mais conhecidas da marca.

“Um nome, termo, símbolo, desenho, ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço do vendedor como distinto dos de outros vendedores. O prazo legal para a marca é a marca registada. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens, ou todos os itens desse vendedor. Se for utilizado para a empresa como um todo, o termo preferido é o nome comercial.

As organizações, nos nossos dias, investem recursos consideráveis com os seus logótipos com o intuito de os tornarem poderosos e dispositivos de reconhecimento, facilitando assim, a selecção da marca.

Essa marca, como refere Mike Moser¹⁸, pode ser algo que faça utilizar os nossos cinco sentidos: visão, audição, tacto, olfacto e gosto.

Para os profissionais de *design* de publicidade este é o sentido que primeiro ocorre, ou seja, muito do *brand* desenvolvido nas agências de publicidade, passa como ponto fulcral pelo desenvolvimento do logótipo de uma dada marca.¹⁹

Embora essa interpretação represente um importante ingrediente na construção de marca, não deve ser a ênfase principal. Diferenciação da marca é mais do que uma marca distintiva na sua forma mais básica. É encontrar um atributo importante para os

¹⁷ Definição de *brand*, http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B 10/11/2010.

¹⁸ Mike Moser, *United We Brand*, Harvard Business School Press, 2003, p. 93.

¹⁹ Hoje em dia temos ainda presente o esforço na divulgação do novo logótipo da Optimus, que passou por ser uma das maiores campanhas de publicidade alguma vez feita em Portugal, com o objectivo de fazer com que o grande público se identifique rapidamente, com a nova imagem.

consumidores e, em seguida, tentar manter esta característica única, de uma forma rentável.

Na interpretação seguinte de Chernatony, refere-se à definição de marca como instrumento legal (*Legal Instrument*) – Já foi referido que a marca tem uma dimensão jurídica.

A marca representa um investimento, portanto, as organizações procuraram as propriedades legais de propriedade, como defesa contra as imitações. Muitas organizações optam por monitorizar, permanentemente, a actividade dos concorrentes, de forma a impedir que outra empresa passe a adoptar o nome ou o design que lhe são próprias.²⁰

Estima-se que o mercado global de contrafacções, situa-se entre os 5 a 7% do comércio mundial, ou seja, centenas de biliões de dólares E.U. Wilcox, Kim e Sen apresentaram em 2009²¹, um estudo que mostra como a compreensão de atitudes, ajuda a entender o porquê da aquisição de marcas de luxo falsificadas, pelos consumidores.

O aspecto legal remete para a definição de marca como empresa (*Company*) – Uma maneira de considerar a natureza de uma marca é pela seguinte descrição. Existem dois extremos na definição de marca, como empresa. Um dos extremos, é marca corporativa em que qualquer marca é baseada exclusivamente na corporação. Isso normalmente é visto nas grandes empresas financeiras, onde os valores corporativos são pensamentos capazes de atravessar todo o grupo de produtos diversos. No outro extremo, a marca representa um produto único e não é facilmente reconhecida como sendo associado a uma empresa particular. Por exemplo, sabão em pó Ariel Color e Fairy são detergentes da Procter & Gamble, enquanto Cif e Confor são os dois da Unilever.

Esta diferenciação, deve-se, ao crescimento das campanhas publicitárias em marcas corporativas (ex. BES) em vez das marcas de produto (Ex. CIF ou Fairy). Assim, a promoção da marca corporativa, aumenta da relação entre o cliente e a empresa, transmitindo, uma maior confiança na marca, que deste modo, ajuda no desenvolvimento do lançamento de novos produtos.

Na interpretação imediata, vamos referir a definição como abreviatura (*Shorthand*) – Nesta definição, põe-se a ênfase na capacidade que os consumidores têm de ver, processar e analisar informações. Se compararmos a mente com o modo como

²⁰ Leslie de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation, 3rd Edition*, Butterworth-Heinemann, 2010, p. 33.

²¹ *Ibidem*.

funcionam os computadores, podemos avaliar a quantidade de informação diante de um consumidor em termos do número de bits. Todas as informações das embalagens de um item de consumo de marca representam mais de uma centena de bits de informação, ou seja, a nossa capacidade de processamento de informação é limitada para a quantidade de informação transmitida pelos vários media. A tarefa do publicitário, é facilitar a forma como processamos informações aos consumidores sobre as marcas, de modo que os pedaços, cada vez maiores, possam ser construídos na memória que, quando estiver totalmente formada, podem ser rapidamente acedidas, através de associações de marcas. Pode também estudar-se a marca como um redutor de risco (*Risk Reducer*) – Na perspectiva do consumidor a marca faz transmitir “promessas”. Por vezes as pessoas fazem escolhas entre as marcas, mas nem sempre fundamentam a sua decisão sobre a forma como escolheram a marca que maximiza a sua utilidade, ou seja a sua relação preço/qualidade.²² Pelo contrário, há situações em que os consumidores percebem o risco, ou seja, a incerteza. Os consumidores percebem que comprar uma determinada marca irá resultar num parecer favorável ou desfavorável.

Outra perspectiva que os gestores adoptaram na interpretação das marcas é em termos de posicionamento (*Positioning*)²³, para isso, tentam-lhe atribuir valores emocionais, (por exemplo, a BMW como performance e a Volvo como segurança).

As pessoas são constantemente bombardeadas com grandes quantidades de dados e escolhas. Por exemplo, diz-se que a edição de fim-de-semana de um jornal de referência (como por exemplo o *Expresso* ou o *Sol*) tem mais informação do que alguém teria sido exposto durante a sua vida no século XVII²⁴.

Uma das consequências do processo de percepção, é que os consumidores podem interpretar um diferente tipo, daquele destinado pela organização, pois os consumidores associam de forma quase automática, o benefício ou os benefícios principais, de um dado produto.

No entanto com o avanço da tecnologia e investimentos suficientes, os concorrentes, actualmente, podem imitar e superar a vantagem funcional de uma marca líder. Uma maneira de manter uma marca singular, é através do envolvimento com valores

²² *Ibidem*, p. 42.

²³ *Ibidem*, p. 43.

²⁴ *Ibidem*, p. 43.

emocionais. Uma marca forte e com uma personalidade favorável resulta facilmente, numa boa avaliação de produto e marca (*Personality*)²⁵.

Portanto, quando se pretende comunicar os valores emocionais da marca, o que é importante compreender é o papel emocional que os potenciais consumidores esperam dela. Essa situação, pode ser alcançada através da associação da marca a uma celebridade, a algo fictício ou a um dado *design* que represente a sua personalidade.

O que se liga de perto com outra interpretação, segundo a qual, a marca é considerada como um conjunto de valores (*Cluster of Values*)²⁶, tais como, a segurança, inovação ou qualidade de uma dado produto ou marca.

Uma das principais razões para o interesse de valores é porque eles influenciam o comportamento.

A identificação de uma marca é fundamental, pois existe uma série de valores que deriva da aptidão de impressionar os comportamentos de um dado consumidor, criando assim inclusive, grupos sociais que se reconhecem com os valores da marca e que, no seu dia-a-dia, se regem por eles.

As marcas podem ser analisadas como visões²⁷ (*Vision*)²⁸, que os gestores têm do mundo, num futuro próximo. Por exemplo, Sir Richard Branson declarou que a marca *Virgin*²⁹ é um conjunto de cinco valores, ou seja, qualidade, inovação, valor, diversão e um sentido de desafio. Conceber uma marca com um conjunto de valores, fornece uma base para ser diferente dos outros, no caso da *Virgin* a inclusão de diversão e sentido de desafio é sem dúvida, um factor diferenciador perante outras marcas.

Sobre o ponto de vista do mercado a marca pode ser definida como valor acrescentado – Nesta perspectiva, a marca funciona como o reconhecimento de um prémio que os consumidores assumem no acto da aquisição do mesmo.

²⁵ *Ibidem*, p. 46.

²⁶ *Ibidem*, p. 49.

²⁷ Num sentido diferente a marca é a materialização de uma visão – A visão é um factor poderoso, que consiste em diferentes componentes inter-relacionados, tais como : o que a marca pretende trazer; a razão de ser de uma marca; e os valores que a representam. Sem uma visão bem definida, uma marca pode estar em perigo e quando confrontados com uma ameaça imprevista, podem proporcionar uma solução de curto prazo, ou seja, uma mudança de direcção da marca.

²⁸ *Ibidem*, p. 51.

²⁹ <http://www.articlesbase.com/videos/5min/276175962> 10/11/2010.

Devido ao factor emocional que comunica, a marca solícita o pagamento de um valor adicional (*Adding Value*)³⁰, de forma a garantir essa diferenciação. Os produtos *premium* são um claro exemplo dessa diferenciação.

Esta mesma definição, pode também ser analisada no sentido inverso, ou seja, para algumas marcas, o seu reduzido reconhecimento perante os consumidores, irá levá-los a consagrar um desconto no seu valor.

Subjacente a todas estas dimensões está a definição como identidade (*Identity*)³¹ – Identidade da marca, é a ideia central ou distintivo de uma marca e como ela comunica essa ideia para seus *stakeholders*, isto é, a interpretação da marca passa pela identidade e ela acarreta o objectivo primário, permitindo a sua diferenciação e distinção. Mas esta mesma definição, só é possível, se existir um envolvimento de toda a organização e se essa identidade, equivaler à realidade. Assim, deste modo, este conceito irá permitir um aperfeiçoamento do posicionamento facilitando um foco estratégico da gestão da marca mais eficiente.

Um dos pontos fracos desta perspectiva é que os gestores, se tendem a concentrar-se no aspecto interno do *branding*, pensando predominantemente sobre o desejado posicionamento, em vez de se concentrarem no que o consumidor obtém da marca.

Identidade e imagem não são sinónimos – Dissemos no início, que a marca como símbolo visual (*Image*)³², proporciona um contacto imediato, às vezes o primeiro contacto, com o cliente. As pessoas não reagem à realidade, mas o que eles percebem, ser a realidade. Essa perspectiva, incentiva uma abordagem mais centrada no consumidor para marcas como o conjunto de associações percebida por um indivíduo, ao longo do tempo, como resultado da experiência directa ou indirecta de uma marca.

É improvável que duas pessoas tenham exactamente a mesma imagem de uma marca (uma vez que duas pessoas não têm a mesma experiência), mas as suas imagens, podem ter características comuns. Esses recursos constituem, por exemplo, "a imagem de carinho" de uma determinada marca. Esta conjugação do nível funcional e do nível emocional, será o principal vínculo de comunicação.

³⁰ Leslie de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation, 3rd Edition*, Butterworth-Heinemann, 2010, p. 52.

³¹ *Ibidem*, p. 53.

³² *Ibidem*, p. 56.

A interpretação de uma marca como um relacionamento (*Relationship*)³³ é uma extensão lógica, da ideia de personalidade de uma marca. Se as marcas podem ser personificadas, então os consumidores, podem ter relações com elas. Através do envolvimento de um relacionamento, ainda que breve, os consumidores são capazes de explicar as suas ideias sobre si mesmo e, com a marca metaforicamente semelhante a um membro, que ajuda a legitimar pensamentos dos consumidores, sobre si mesmo. Dentro desta perspectiva, os gestores, consideram que os valores da marca devem dar origem a um tipo particular de relação.

Síntese

Em síntese há portanto, efectivamente, uma certa ambiguidade no que designamos por marca. Anteriormente, apresentamos diversas interpretações e dimensões da marca, no qual demos destaque às interpretações de Chernatony e de Moser.

O mais importante que devemos reter dessa análise é que as marcas não são apenas expressões gráficas, mas antes, ofertas complexas que são concebidas e desenvolvidas em diferentes planos, cujo objectivo final é transmitir ou transportar, um conjunto de valores e atitudes a um dado produto associado, ou a uma dada organização, com o intuito de incutir nas mentes dos consumidores, o maior tempo possível, essa imagem.

Nesse sentido a personalização das marcas e o seu relacionamento, são factores preponderantes para que se consiga o objectivo principal, a identificação e o reconhecimento da marca pelos consumidores.

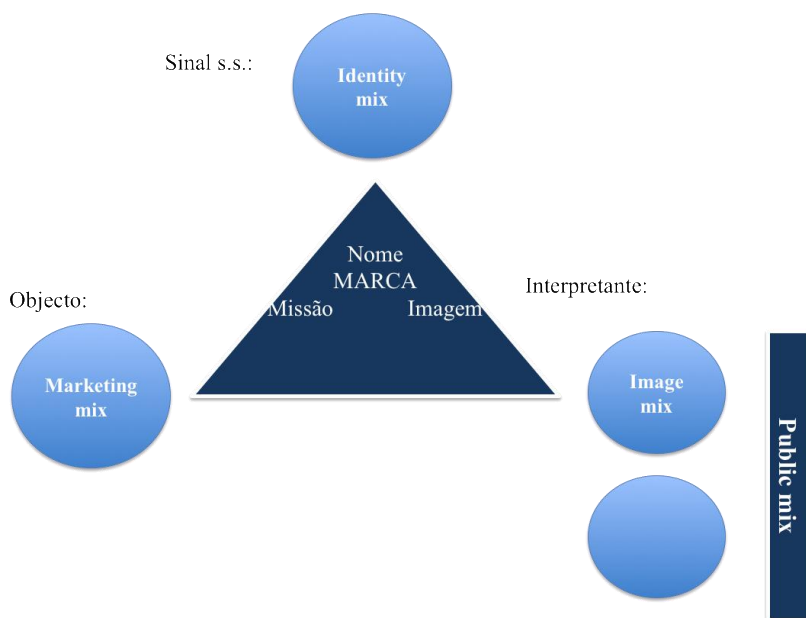
Convém desde já reter que a percepção e identidade não são sinónimos e que diferentes públicos podem ter diferentes percepções da marca.

³³ *Ibidem*, p. 57.

3. Elementos constituintes da marca

Interessa analisar também quais os seus componentes de marca e como estão relacionados entre si. Por isso, iremos utilizar a abordagem de Paulo de Lencastre³⁴.

Gráfico nº 1: Triângulo da marca



Fonte: *O livro da marca*³⁵

Lencastre, apresenta uma concepção triádica, na qual existe uma relação entre três elementos, o sinal ou sinais usados para interpretar a marca, o objecto a que se refere o sinal e finalmente a interpretação da marca perante a imagem que o consumidor obtém. A primeira relação, assenta no sinal *strictus sensus*, e recorrendo, às definições anteriormente apresentadas, recordamos, que é uma representação gráfica, nomeadamente de nomes de pessoas, letras, desenhos, números, formato do produto ou da embalagem. Porém, recentemente, existe uma abertura para o reconhecimento de outras formas de sinais, tais como, uma cor, uma sonoridade ou um odor distinto, apelando assim, a outros sentidos que não somente a visão, como nos refere Mike Moser³⁶.

³⁴ Paulo de Lencastre, *O Livro da Marca, Dom Quixote*, 2005, p. 41.

³⁵ *Ibidem*, p. 41.

³⁶ A visão, ou seja, tudo o que podemos reter através da visão, tal como o nome, o sinal, o símbolo, o produto ou a embalagem ou o design distinto, ou mesmo a combinação de todos eles, assinala o aspecto mais mencionado da marca. Outro factor referenciado é o aspecto auditivo, ou seja, passa pela associação auditiva para com as músicas e melodias que fazem os anúncios associarem-se a uma dada marca. O terceiro sentido referenciado é o tacto, ou seja, o design geral da forma, textura e temperatura de um dado objecto. O olfacto, é o quarto sentido referenciado, pelo qual podemos identificar a uma dada marca (de perfumes ou de detergentes, por exemplo). Por último, o

“...cheiro pode ser um ícone que identifique a marca Starbucks. tacto pode ser o ícone que identifica a marca de Velcro. O som pode ser o ícone que identifica a Kellogg's Krispies Rice.”³⁷

De forma a organizar os sinais utilizados, Lencastre identifica três tipos de identidades³⁸. A primeira é a identidade central, que é formada principalmente, pelo nome da marca; a identidade tangível é a segunda, que abrange o logótipo da marca, o seu desenho, o seu *lettering* (tipo de letra utilizado) e cor; a última identidade, é a identidade alargada, esta vai acrescentar às medidas anteriores, um dado *slogan*, uma determinada personagem ou personalidade, um dado rótulo, uma determinada música, um certo design e, possivelmente, um dado sabor ou odor distintivo.

A segunda relação, é o objecto, que é no primeiro nível a organização, ou de uma forma mais abrangente é a pessoa física ou jurídica, que está por detrás da marca³⁹.

A marca é mais do que o benefício central do produto ou produtos que a transportam. Existem uma série de características de uma organização que são apresentadas por uma marca. Assim sendo, para além da mais-valia oferecida por uma marca, que se pretende constante ao longo do tempo, deve-se acrescentar o *marketing mix*. Este representa os benefícios e características de cada produto, presenteado pela mesma marca, ou por produtos com marcas diferentes, mas por ela cobertos.

É importante, ainda acrescentar, relativamente ao nível do objecto, os diferentes efeitos que resultam da extensão de uma marca a diversos produtos. Assim sendo, é deveras importante realçar que muitas vezes, a missão com a qual a marca se identifica pode ser modificada com o impacto que os novos produtos têm, para com os consumidores.

A terceira e última relação, é o interpretante⁴⁰, que se refere ao componente de recepção em vez de emissão. Relativamente ao conceito do interpretante podemos englobá-lo em duas vertentes: o intérprete e a interpretação. Este conceito, traduz-se na marca em que o interpretante é a imagem que a marca tem associado a um dado interprete. Vários

sentido que Moser nos indica é o gosto, ou seja é a diferenciação entre marcas idênticas (Mcdonalds versus Burger King ou Telepizza versus Pizza Hut).

³⁷ Mike Moser, *United We Brand*, Harvard Business School Press, 2003, p. 91.

³⁸ Paulo de Lencastre, *O Livro da Marca*, Dom Quixote, 2005, p. 54.

³⁹ *Ibidem*, p. 52 Lencastre, no seu livro faz uma afirmação pratica do que é a missão: “A missão é o benefício global oferecido por uma marca” Isto é, uma marca representa a mais-valia de um produto, serviço ou organização.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 41.

public mix (clientes, fornecedores, pessoal, etc.) têm diversas imagens da marca, pois têm diferentes relações de troca para com as organizações e por isso têm diferentes expectativas. Ao mesmo nível, o conceito da imagem é múltiplo em cada indivíduo, englobando assim, reacções do tipo afectivo e comportamental, que se manifestam em variáveis, tais como, notoriedade, fidelidade, estima, posicionamento, etc., que no seu conjunto, formam o *image mix* da marca.

4. A construção da marca e as estratégias de uma marca

Convém agora falar da forma como podemos construir uma marca e quais as suas estratégias. Uma referência incontornável é o livro de David A. Aaker, *Building Strong Brands*.⁴¹

Nos nossos dias, estamos perante uma sociedade dinâmica, instável e evolutiva, onde os desenvolvimentos tecnológicos são rapidamente apresentados no mercado, mas nem sempre como produto final. A marca, evoluiu assim, para um papel útil, tático e integrador, motivo pela qual a controversa construção, tem sido foco de diversos estudos.

Das várias metodologias analisadas, destaco neste ponto a de Aaker que refere três momentos⁴² para a construção de uma marca: a análise estratégica da marca; a definição da identidade da marca e a implementação da identidade.

Temos a noção de que existe hoje uma compreensão muito profunda, estruturada, ampla da sociedade, dos mercados, da economia, dos negócios, das empresas e do seu marketing. Deste modo, qualquer análise estratégica da marca prevê a investigação da envolvente interna e externa, com o objectivo de procurar e qualificar as variáveis que actuam no seu contexto.

Realmente, a escolha de uma marca ou de diversas marcas é uma opção estratégica de base, devendo por isso, após o processo de análise atrás descrito, ser definida a política de marcas da empresa. Podemos afirmar que, a identidade da marca está particularmente relacionada com a forma como os gestores transformam a sua marca de forma a torná-la singular. A abordagem de Aaker é interessante, nomeadamente, na forma como

⁴¹ David A. Aaker, *Building Strong Brands*, London, Free Press Business, 1996, p.79.

⁴² *Ibidem*, p.79.

apresenta alguns elementos como a identidade, o posicionamento e a personalidade da marca, na construção da identidade de uma marca.

Na sua abordagem referente à identidade podemos ler:

*“...um conjunto único de associações, com valores particulares tais como, cultura, pessoas, programa, aptidões, para com um produto ou serviço. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores por parte dos membros da organização”.*⁴³

Como resultado deste trabalho elabora-se, uma identidade principal intemporal e colateral a qualquer produto ou mercado, a qual contempla as convicções e valores centrais da marca e a marca extensa, que agrupa os elementos mais permeáveis às instabilidades do mercado, procurando deste modo, criar espaço para os ajustes e adaptações que sejam necessárias. A marca, deve ainda, procurar ser consistente, mas ao mesmo tempo, sempre capaz de se modernizar e actualizar de forma a evitar o seu envelhecimento.

Aaker recorda que a marca é:

*“... parte da identidade e proposição de valor, que é activamente comunicada ao público-alvo e que demonstra vantagem sobre as marcas concorrentes”*⁴⁴

Perante este enquadramento, os gestores têm de identificar as associações críticas que moldam as ideias dos consumidores e adaptar a sua marca de forma a fazer reflectir, esses mesmos valores.

O posicionamento, que corresponde à identidade da marca que vai ser participada, vive da informação organizada na fase de análise, procurando assim, o valor da marca que a torna única e distinta perante os concorrentes e termina na definição das vantagens que a marca obtém e que deve ser apresentada ao mercado, tendo em importância, o público a que se dispõe.

A última abordagem sugerida por Aaker é referente à personalidade da marca, que se define na capacidade que a marca tem em agregar um conjunto de características humanas, com as quais o consumidor se identifica, procurando assim na marca a representação da sua própria personalidade,⁴⁵ e que já foi referenciado anteriormente.

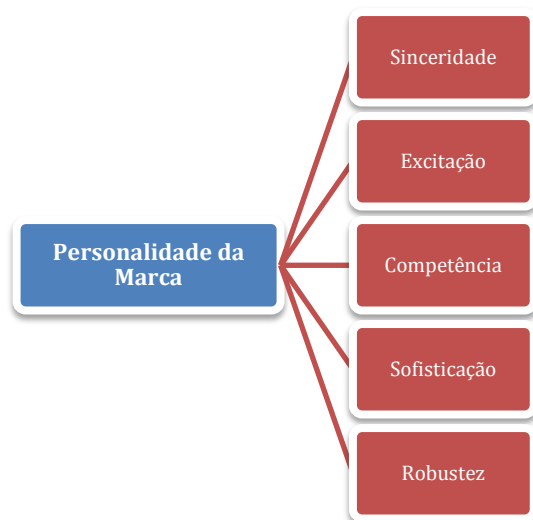
⁴³ *Ibidem*, p.115.

⁴⁴ *Ibidem*, p.176.

⁴⁵ *Ibidem*, p.141.

Todas as marcas têm a capacidade de poderem ser antropomorfizadas, pela atribuição das características típicas humanas, recorrendo-se ao uso de metáforas para aproximar os consumidores do valor simbólico das marcas. Esse processo de identificação é tanto mais visível, quanto maior for o grau do valor simbólico dos produtos que estão agregados à marca (exemplo: perfume). Aaker apresenta uma escala de personalidade da marca, como a *Brand Personality Scale*⁴⁶, essa escala é um instrumento de análise interessante e por esse motivo vamos aqui apresenta-la.

Gráfico nº 2: Brand Personality Scale



Fonte: http://www.12manage.com/methods_aaker_brand_personality_framework.html

Aaker, demonstra desta forma, que a personalidade da marca é constituída por: sinceridade (terra-a-terra, honestidade, saudável, Alegria); excitação (ousadia, espírito, imaginação, modernidade); competência (fiabilidade, inteligência, sucesso); sofisticação (classe alta, charme) e robustez (resistente, virado para o exterior).

No entanto existem outros autores vão mais longe e apresentam perto de quarenta adjectivos que ajudam a identificar a personalidade de uma marca. Um desses autores é Mike Moser⁴⁷. Não querendo ser exaustivo, apresento alguns exemplos desses adjectivos tais como: criatividade; honestidade; empatia; inteligência; alegria; optimismo; verdadeiro; etc.

⁴⁶ http://www.12manage.com/methods_aaker_brand_personality_framework.html 10/11/2010.

⁴⁷ Mike Moser, *United We Brand*, Harvard Business School Press, 2003, p. 80.

Síntese

A marca é uma entidade complexa, multidimensional que apresenta variações temporais, a partir dos quais pode-se construir uma identidade que se traduz em respostas emotivas nos consumidores. Essa visão actual de marca, aponta assim, para a criação, de um modo sólida, de valor acrescentado na mente do consumidor, ou seja, criando um valor entendido para além do valor físico alcançado no produto.

As marcas que conservamos na nossa mente, servem como auxiliadores de escolhas, incluindo toda a carga de informação que a ela se associa. Actualmente, a verdadeira diferenciação entre marcas, no mercado globalizado e massificado, é feita pela sua personalidade. Por esse motivo, é crucial, que ao criarmos uma marca, a mesma seja intemporal, otimizando o relacionamento entre os consumidores e a própria marca.

5. O papel da marca no marketing relacional

Segundo Belona⁴⁸, o marketing relacional, foca-se essencialmente nos clientes já existentes em vez de procurar novos clientes. Para que uma empresa possa apostar no marketing relacional⁴⁹ e conseguir fidelizar os seus clientes, terá de dar atenção a alguns factores, nomeadamente: conhecer e ser relevante para os clientes, saber comunicar com os clientes, escutar os clientes, recompensar os clientes e por último, associar os clientes. De forma a podermos maximizar os factores anteriormente descritos, existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para atingir os objectivos propostos pelo marketing relacional, nomeadamente a criação de bases de dados, a criação de uma página na internet com uma funcionalidade de comunicação, como um fórum, envio de emails ou sms personalizados, a realização de inquéritos para medir a satisfação do cliente, os seus gostos e sugestões, criação de uma plataforma que guarde o histórico transaccional para, a partir da mesma, premiar a fidelidade dos clientes e por último, a realização de eventos centrados nos clientes, ou mesmo a criação de clubes de clientes.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 636.

⁴⁹ Uma definição muito objectiva é feita pela APAP – Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação :
“Toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca”.

O marketing relacional tem as suas origens no marketing directo e inclui, por parte da organização, um conhecimento forte dos gostos dos seus clientes, quer estes sejam produtos, marcas ou serviços.

A implementação da abordagem do marketing relacional, assenta essencialmente, numa ideia base:

“é preferível fazer bons negócios com menos clientes do que maus negócios com muitos clientes.”⁵⁰

Essa relação directa vai implicar que a relação com a imagem da marca vá depender do grau de satisfação, por parte do cliente, ou seja, do ponto de vista relacional, a imagem da marca corresponde à forma como o consumidor interage com o produto (design, performance, durabilidade, etc.), serviço (atendimento, garantia, formação, etc.), preço (preço – *stricto sensu*, descontos, condições de pagamento, etc.), distribuição (localização, prazo de entrega, disponibilidade, etc.), comunicação (publicidade, relações publicas, *merchandising*, etc.), outros (referências, instalações, País de origem, etc.).⁵¹

Existem muitas empresas de comércio tradicional e outras, que cada vez mais adoptam o marketing relacional como uma forma de desenvolverem a sua estratégia de marketing. Esse facto, deve-se porque o mesmo é baseado no conhecimento individual dos gostos do cliente e na percepção da sua qualidade e satisfação, assim sendo, conseguem manter os actuais clientes e angariar novos pela divulgação do “*passa palavra*”. As redes sociais, são um exemplo claro, nessa nova forma de relacionamento das marcas para com o cliente.

Com o passar dos anos, o marketing de relacionamento tem vindo a ter uma maior importância junto das empresas porque com os cortes de custos verificados, as empresas conseguem, através deste área do marketing, medir resultados e perceberem o seu impacto directo nas vendas.

A internet, assume um papel relevante no marketing relacional, devido à interactividade que proporciona entre o consumidor e a empresa, permitindo um conhecimento mais detalhado dos gostos dos clientes. O envio de *mails / newsletters* tem aumentado significativamente, tendo em conta que, em Portugal, mais de metade da população (57%) utiliza a Internet no período da noite (acesso via PC, e/ou dispositivos móveis)

⁵⁰ Paulo de Lencastre, *O Livro da Marca*, Dom Quixote, 2005, p. 336.

⁵¹ Paulo de Lencastre, *O Livro da Marca*, Dom Quixote, 2005, p. 337.

segundo o estudo *Media Scope Europe*⁵². Com o desenvolvimento das tecnologias de informação, a grande maioria dos consumidores, passou a estar mais informada e a ser mais exigentes. Os consumidores optam pela qualidade em detrimento da sua fidelidade a uma empresa ou marca, e é neste contexto, que o marketing relacional é visto como uma estratégia fundamental a ser considerada e desenvolvida.

Marketing de relacionamento, refere-se ao trabalho de marketing voltado para o relacionamento com clientes e fornecedores.

Marketing de relacionamento ou pós-marketing, significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projecto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. De maneira geral, consiste numa estratégia de negócios que visa construir proactivamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis. O processo de marketing de relacionamento deve se iniciar com a escolha certa do cliente, a identificação das suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício e ter funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes, adequadamente. O contexto de administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O objectivo maior será manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização.

O marketing *One-to-One*, ou *Customer Relationship Management* (CRM) e o marketing Relacional, são nomes diferentes que, em termos gerais, traduzem o mesmo conceito. No livro *Mercator XXI*⁵³, a principal ideia no marketing *One-to-One* é que as empresas têm que conhecer os clientes, saber como querem ser tratados e tratá-los de forma diferenciada⁵⁴. Individualmente, os clientes não são tratados de uma mesma forma, mas a empresa considera as suas opiniões e melhora o relacionamento para com esses clientes.

⁵² <http://www.computerworld.com.pt/2010/04/26/93-dos-portugueses-acedem-a-net-por-banda-larga/> 10/11/2010.

⁵³ Denis Lindon, Jacques Lendrevie, Joaquim Vicente Rodrigues, Julien Lévi, Pedro Dionísio, *Mercator XXI – 10ª Edição*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1997, p. 641.

⁵⁴ *Ibidem*, p. 644.

Numa estratégia de marketing *One-to-One*, as empresas têm que proceder a algumas alterações internas de forma a rentabilizarem o investimento, naquele que é um dos seus objectivos principais, a fidelização de clientes. As áreas que poderão necessitar de reestruturação para fazer face a esse objectivo poderão ser a produção, a logística e distribuição e mesmo, o planeamento.

Síntese

Pode-se dizer que, nos dias de hoje, o marketing relacional é prática comum da maioria das empresas, pois ao desenvolvimento de estratégias de retenção de clientes, estão associadas algumas vantagens para as empresas, nomeadamente: aumento da frequência das relações negociais, aumento do volume de negócios, redução de custos devido à diminuição da rotação dos clientes e clientes inactivos, podem novamente, ser clientes activos.

Nos últimos anos, temos vindo a assistir a um maior esforço das empresas no que diz respeito ao estabelecimento de relações mais duradouras com os seus clientes, devido ao desenvolvimento de práticas de marketing relacional. Este desenvolvimento, tem sido motivado pelo facto de cada vez mais a rotação dos clientes ser elevada e também ao aumento de produtos substitutos / concorrentes. Cada vez mais, as empresas devem efectuar esforços para manter clientes, pois é mais económica a sua manutenção do que a conquista de novos clientes ou mesmo a recuperação de clientes perdidos. A manutenção de clientes, deve ser encarada no longo prazo.

6. Modelos de avaliação de uma marca

Que ferramentas existem para avaliar uma marca?

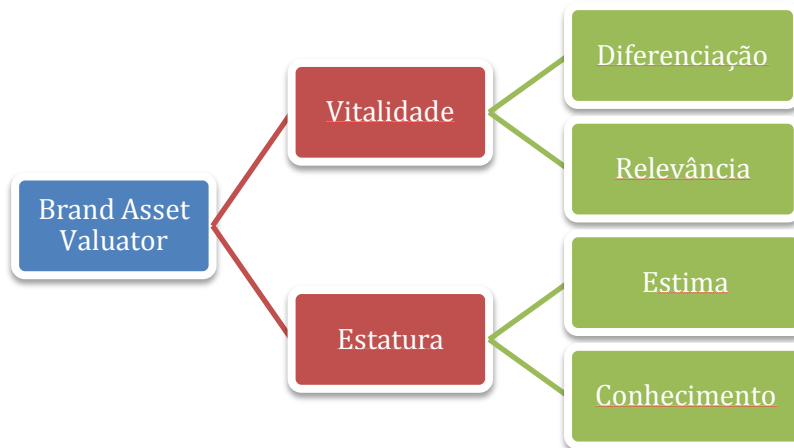
Existem múltiplos modelos de análise da imagem da marca. Dos vários analisados destaque dois deles: o *Brand Asset Valuator* (BAV)⁵⁵ desenvolvido pela consultora *Young & Rubicam* e o *MRM – Marktest Reputation Model*⁵⁶ modelo desenvolvido pela *Marktest*.

⁵⁵ http://www.brandassetconsulting.com/site_pages/brand_health 10/11/2010.

⁵⁶ <http://www.marktest.com/wap/g/?p=76> 10/11/2010.

O primeiro a ser analisado é o *Brand Asset Valuator* (BAV). Este modelo, permite identificar as marcas através do confronto entre dois critérios, nomeadamente a estatura e a vitalidade.

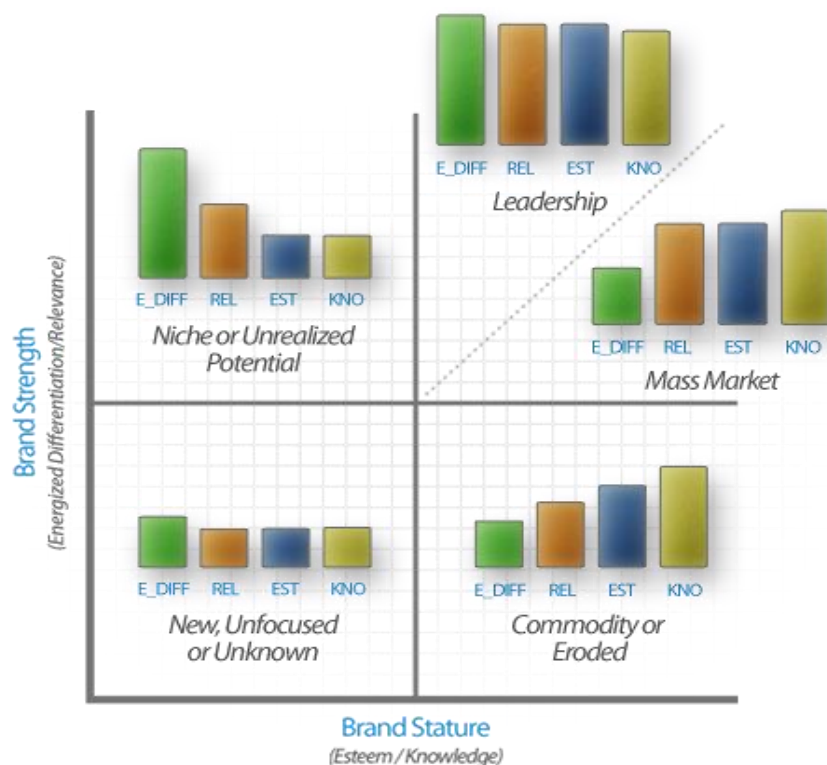
Gráfico nº 3: Brand Asset Valuator



Fonte: http://www.12manage.com/methods_brand_asset_valuator.html

No critério estatura, entende-se a força actual demonstrada por uma marca, medida pela estima e conhecimento que os consumidores sentem perante esta, enquanto que a vitalidade representa o seu potencial futuro, considerado pelo seu nível de diferenciação e relevância.

Gráfico nº 4: Ciclo da marca



Fonte: http://www.brandassetconsulting.com/site_pages/powergrid

A partir desse ponto, decorrem seis classificações distintas que uma marca pode assumir, tais como: marca nova, marca nicho, marca com potencial, marca líder, marca em erosão e marca sem potencial.

Iremos agora, abordar, cada uma das seis classificações. Considera-se uma marca nova, aquela que regista níveis baixos nos critérios, estatura e vitalidade. Num segundo momento temos uma marca nicho, pois apresenta um maior potencial mas ainda não regista uma estatura considerável. Num terceiro nível, aparece a marca com potencial, em que nesse ponto, terá atingido o nível mais alto de potencial adquirindo aos poucos alguma força. No ponto mais alto, temos a marca líder, a qual irá reflectir os níveis mais elevados de vitalidade e estatura. Quando a marca começa a perder algum potencial passa a chamar-se, marca em erosão, ainda que continue a apresentar valores elevados de estatura. Por último e a finalizar o ciclo, temos a marca sem potencial, que resulta em níveis baixos de estatura e vitalidade.

Como conclusão podemos indicar que através destes seis níveis é possível depreender o posicionamento das marcas, de forma a avaliar a sua situação actual e a antever o seu desempenho futuro.

Um modelo alternativo permite uma abordagem semelhante é o modelo MRM – *Marktest Reputation Model*⁵⁷, modelo que tem como objectivo principal,

“estimar e quantificar valores e dimensões com vista a uma optimização da reputação da marca”⁵⁸.

Este modelo, consiste na análise de estimar e quantificar valores e dimensões que optimizam a reputação da marca. A partir dessa análise, a *Marktest*, pretende com o MRM dar ao cliente informações como: reputação global; impacto na reputação das principais dimensões e respectivos resultados; impacto nas dimensões dos atributos e respectivos resultados; matriz estratégica por dimensão e matriz estratégica global.

O MRM tem oito variáveis latentes (variáveis que não permitem uma observação directa), que constitui o índice de reputação. Essas variáveis são: a publicidade; a comunicação; a visão e liderança; a sustentabilidade/responsabilidade social; os produtos e serviços; a emocional; a atractividade/ambiente de trabalho e por último a de desempenho.

Vamos agora explicar cada uma dessas variáveis, começando pela publicidade que visa medir o impacto da comunicação publicitária da marca nos *stakeholders*. A segunda variável indicada é a comunicação que visa medir o impacto do que se ouve falar da marca ou do mercado que é comunicado. Em terceiro lugar, temos a variável visão e liderança que tem como objectivo reunir as percepções que o *stakeholder* tem sobre a forma como a marca é gerida. Em quarto lugar, temos a sustentabilidade / responsabilidade social, que tem como objectivo, medir as percepções que os *stakeholders* têm em relação aos esforços da marca em tornar a sociedade mais justa e ajudar na implementação de um ambiente mais limpo. Em quinto lugar, temos a variável latente produtos e serviços que tem como objectivo medir as percepções do *stakeholder* em relação aos produtos / serviços disponibilizados pela marca. Em sexto lugar, temos o emocional que visa medir a proximidade emocional dos *stakeholder* com a marca. Em sétimo lugar, temos a atractividade/ambiente de trabalho que visa reunir as percepções que o *stakeholder* tem em relação ao ambiente de trabalho. E por último temos a variável desempenho, que tem como objectivo reunir as percepções que os *stakeholder* têm em relação ao desempenho financeiro e de gestão da marca.

⁵⁷ <http://www.marktest.com/wap/g/?p=76> 10/11/2010.

⁵⁸ *Ibidem*.

Neste contexto, este modelo irá permitir aos gestores avaliar, posicionar e redefinir estratégias de uma marca.

Neste trabalho não nos socorremos deste modelo alternativo, obtendo por nos focalizar no modelo BAV.

Existe, actualmente, um maior reconhecimento do valor das marcas, para além dos produtos e produtores que elas representam. O valor de uma marca, reside essencialmente no seu capital próprio, ou seja, na sua capacidade para gerar ganhos futuros. Este benefício pode ser consubstanciado por um prémio sobre o preço normal dos produtos, pela sua capacidade de atrair capital, ou por facilitar as relações com terceiros.

III – Metodologias

Neste capítulo expõe-se o quadro conceptual e o método que vai dar origem ao problema principal desta tese, a avaliação da uma marca.

1. As opções metodológicas deste trabalho

A opção metodológica desta tese é o estudo de caso. O principal objecto deste trabalho é fazer uma análise da marca Leadership Business Consulting (LBC) em termos da sua missão *versus* percepção dos diversos públicos em análise. Trata-se aqui de, investigar o valor desta marca - a sua consistência, relevância, diferenciação, notoriedade e preferência, entre outras características – bem como o grau em que cumpre a sua promessa e os meios pelas quais a marca poderá ser potenciada na relação e percepção directa com o seu público interno e externo.

A empresa utilizada para este caso de estudo, como referenciado anteriormente é a Leadership Business Consulting S.A., uma empresa internacional de consultoria de gestão, com capitais totalmente portugueses, empenhada em garantir os mais elevados padrões de qualidade e valores profissionais, através de uma prestação de serviços muito personalizada com base em centros de competência. Os centros de competência são de estratégia e finanças, organização e gestão da mudança, gestão do capital humano, operações e performance, marketing e vendas, e tecnologias de negócio.

Apesar de, recente, a consultoria de gestão, é um dos sectores mais importantes da economia, tendo por missão, apoiar a modernização das empresas e da administração pública. Especialmente nos últimos trinta anos, encontramos o contributo positivo e determinante da consultoria de gestão, na modernização de sectores económicos e de empresas, grandes e pequenas, bem como, da administração pública.

O núcleo da actividade da Leadership Business Consulting é a realização de projectos que tenham impacto no desempenho e nos resultados das organizações e dos seus colaboradores. A Leadership Business Consulting actua nos mercados português, angolano, cabo-verdiano e espanhol, estando a desenvolver os mercados da África do Sul e dos Estados Unidos, realizando projectos em vários sectores de actividade. Contudo, o âmbito do estudo é o mercado nacional.

Tal como descrito no site da empresa⁵⁹ a cultura “Leadership” assenta em cinco valores nucleares, tais como: ouvir, aprender e compreender cada cliente, respeitando a sua

cultura, colocando-se sempre do seu lado; garantir valor acrescentado e sustentável, em todas as interacções com os clientes, das mais simples às mais complexas; defender uma abordagem pragmática, orientada para as necessidades específicas de cada cliente e apostar na objectividade e na criatividade para atingir resultados distintivos; apostar na partilha de conhecimento e no relacionamento de longo prazo com clientes e parceiros, cultivando um ambiente de respeito individual; promover uma meritocracia interna, assente em valores de excelência e em códigos profissionais rigorosos, de forma a atrair, desenvolver e reter profissionais excepcionais, para melhor servir os seus clientes.

Neste contexto, cada equipa de projecto é constituída por um grupo coeso de consultores que tem como objectivo oferecer o melhor de si, em cada interacção com cada cliente, reconhecendo a sua individualidade.

A visão de longo prazo é de ser “*trusted advisors*” dos seus clientes. Num prazo mais imediato, e ser um *international player* em 2014. Hoje 68% da sua facturação já é hoje internacional.

Em período de crise, a Leadership cresce contra ciclo e aumenta a presença internacional, consolidando-se como a maior empresa de consultoria de gestão de origem portuguesa.

O desempenho da empresa nas diversas áreas (operacional, financeira e organizacional), mesmo em ano de crise, foi responsável pelo acréscimo de 35% dos resultados antes de impostos, e a prossecução da política de eficiência fiscal adoptada nos anos anteriores, foi responsável pelo crescimento de 36%, ocorrido no resultado líquido do exercício.

O quadro seguinte, revela sinteticamente este desempenho:

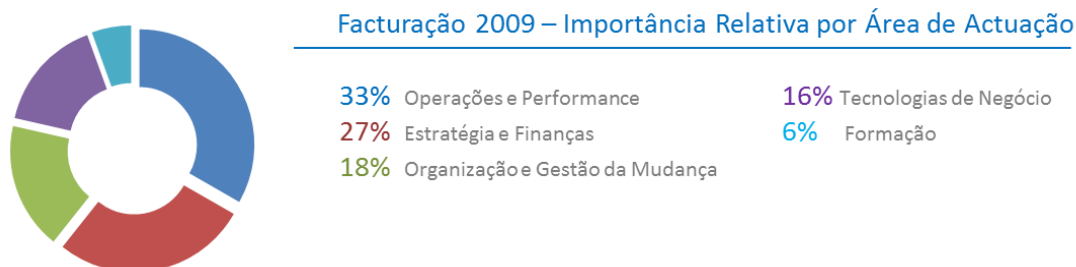
Tabela nº 1: Resultado antes de impostos e resultado líquido nos anos de 2008 e 2009

	2008	2009	Var. %
1 - Proveitos e Ganhos			
1.1 - Proveitos e Ganhos Operac.	4.476.838,34 €	4.486.084,17 €	0,2%
1.2 - Proveitos e Ganhos Finan.	97.629,04 €	49.136,91 €	-49,7%
1.3 - Proveitos e Ganhos Extraor.	9.453,39 €	28.204,84 €	198,4%
Total Proveitos	4.583.920,77 €	4.563.425,92 €	-0,4%
2- Custos e Perdas			
1.1 - Custos e Perdas Operac.	3.477.764,80 €	3.068.803,97 €	-11,8%
1.2 - Custos e Perdas Financ.	69.803,44 €	47.869,32 €	-31,4%
1.3 - Custos e Perdas Extraor.	4.859,77 €	18.807,48 €	287,0%
Total Custos	3.552.428,01 €	3.135.480,77 €	-11,7%
3 - Resultado Antes de Impostos	1.050.244,21 €	1.413.866,48 €	34,6%
4 - Resultado Líquido	948.899,69 €	1.287.346,88 €	35,7%

Fonte: Relatório de Gestão e Contas 2009 (draft)

As áreas com maior peso na estrutura de facturação de 2009 foram Operações e Estratégia, com 33% e 27% respectivamente⁶⁰, representando em conjunto, 61% da facturação no ano. A área de organização registou uma diminuição do seu peso de 35% para 18%, bem como a área de operações (de 35% para 33%). Em sentido inverso, evoluiu a área de estratégia, que cresceu de 11% para 27% e tecnologia de negócio (de 13% para 16%). A área da formação manteve o seu peso relativo nos 6% (equivalente a 2008).

Gráfico nº 5: Importância relativa por área de actuação



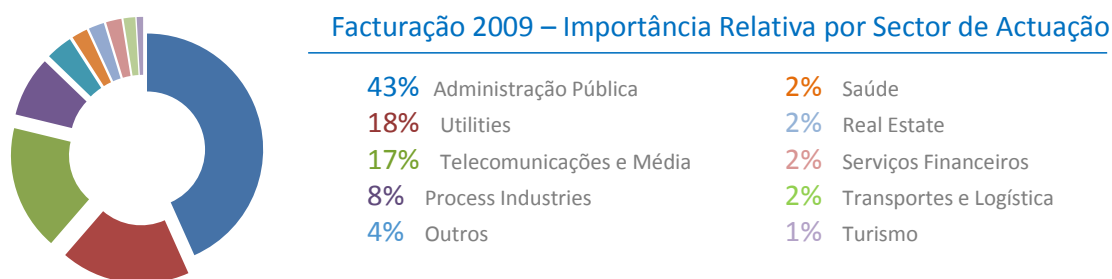
Fonte: Relatório de Gestão e Contas 2009 (draft)

⁶⁰ Leadership Business Consulting, *Relatório de Gestão e Contas 2009 (draft)*, Lisboa, 2010.

Segundo dados do Relatório de Gestão e Contas de 2009⁶¹, o sector da administração pública, continua a assumir-se como o mais importante e representativo no conjunto da facturação da Leadership, apesar da diminuição de 47% para 43%. Também os sectores de *utilities* e transportes e logística viram o seu peso relativo diminuir no ano de 2009 (de 31% para 18%, no primeiro caso, e de 7% para 2% no segundo caso). Em contrapartida, os sectores de *Process Industries* e, Telecomunicações e Media cresceram de 3% para 8% e de 5% para 17%, sendo este o sector que apresentou um crescimento mais acentuado.

A empresa desenvolveu também, projectos com menor relevância nos sectores da Saúde, *Real Estate*, Serviços Financeiros e Turismo.

Gráfico nº 6: Importância relativa por sector de actuação



Fonte: Relatório de Gestão e Contas 2009 (draft)

Mais do que simplesmente criar mais uma empresa de consultoria de gestão com o propósito de maximização da remuneração accionista, a Leadership Business Consulting foi criada com o fito de ser, em cada um dos mercados onde esteja presente, uma referência da consultoria de gestão, uma instituição e uma marca sólida. Para este efeito, assumiu uma grande identificação com cada país onde está presente.

A Leadership Business Consulting pretende ter uma forte vocação de responsabilidade social. Neste âmbito, organiza várias actividades que têm um propósito sócio-económico muito forte, entre as quais se destacam o “Global Strategic Innovation” e o “Best Leader Awards”.

A responsabilidade social é um conceito nuclear da cultura, da estratégia e da prática da Leadership Business Consulting. A empresa tem uma política muito bem definida a este respeito, bem como uma prática diária activa.

⁶¹ Leadership Business Consulting, *Relatório de Gestão e Contas 2009 (draft)*, Lisboa, 2010.

Para os gestores da LBC, a responsabilidade social é, acima de tudo, uma atitude ética no relacionamento com a sociedade e com todas as entidades externas com quem interagem - clientes, fornecedores, parceiros, instituições do Estado, entre outros - e na gestão interna - com colaboradores e accionistas.

A Leadership Business Consulting assume em plenitude uma consultoria baseada em princípios. Os seus valores, a sua missão e a sua conduta precedem e orientam toda a actividade de consultoria. A honestidade, a integridade e a confidencialidade são valores base da empresa e de cada consultor Leadership. Neste contexto, os clientes, os parceiros, os fornecedores, os colegas e a comunidade, podem contar com uma postura franca e de verdade e com o cumprimento integral dos nossos compromissos, num ambiente de absoluta confidencialidade.

Adicionalmente, dentro da empresa, o espírito e o trabalho de equipa são os valores fundamentais sobre os quais se constroem a competência técnica e o trabalho em prol do cliente. Mais do que o desempenho individual, interessa o contributo de cada um para a equipa de projecto e para o valor criado para o cliente.

A missão da Leadership Business Consulting é apoiar líderes e gestores a criar valor mensurável, a aumentar níveis de desempenho e a obter resultados sustentáveis, e reforçar a competitividade das empresas e a eficácia das organizações públicas.

Uma das formas mais eficazes de garantir um determinado padrão de comportamento é desenvolver uma cultura forte que oriente a conduta de cada indivíduo. Por este motivo, a Leadership Business Consulting explicitou uma cultura Leadership e um manifesto ⁶² Leadership sob os quais se desenvolve a sua actividade.

Os fundadores da Leadership Business Consulting acreditam que o objectivo de criar e gerir uma empresa de referência na consultoria de gestão, associada a *spin-offs* de sucesso, deve estar baseado em duas premissas base, sobre as quais se constroem as vantagens competitivas. A primeira, é a de atrair, reter, motivar e desenvolver as melhores pessoas em termos de carácter e de competências técnicas. A segunda, é a de assegurar uma cultura de audácia e ambição, partilha e entreajuda, humildade e respeito, disciplina e excelência.

A coesão do grupo, o ambiente de respeito por cada indivíduo, o reconhecimento das diferentes características de cada elemento da equipa de gestão e das equipas de projecto, a confiança entre as pessoas aos mais variados níveis, o processo partilhado de

⁶² www.leadership-bg.com 10/11/2010.

tomada de decisão, a informalidade e o baixo peso da hierarquia, o foco no cliente e não na imagem individual, a retribuição e desenvolvimento em termos do mérito e do desempenho, entre muitos outros elementos, são traços de uma cultura única e diferenciadora.

No ano de 2009 a Leadership Business Consulting foi alvo de um *case study* sobre a sua cultura por parte da Universidade Nova de Lisboa, no âmbito do Lisbon MBA (Universidade Nova de Lisboa e da Universidade Católica) com orientação do professor catedrático Miguel Pina e Cunha. Com esse *case study*, os coordenadores procuraram responder às seguintes questões: Qual é o peso da cultura no sucesso da LBC? É relevante? Quais são as manifestações da cultura, no quotidiano da LBC? Quais são as evidências de que a cultura, desempenhou, um papel activo no sucesso da LBC?

2. O estudo preliminar

Impõe-se agora abordar e justificar as opções tomadas, que nos levaram à construção de dois questionários, um para o público interno, outro para o público externo. Mas mais à frente iremos explicar, melhor, esse conceito.

Qualquer estudo preliminar, tem como objectivo, obter informação relevante mas numa escala reduzida, para um dado estudo. Normalmente, para este tipo de análises, é possível distinguir dois tipos de estudos: os estudos para auxiliar a elaboração de um questionário novo e os estudos para testarmos um questionário já existente⁶³.

Um estudo preliminar para auxiliar a elaboração de um questionário novo é um estudo útil, nomeadamente, quando a investigação principal tem como principal objectivo, a extensão de um trabalho na literatura, à qual não existe, um questionário adequado a essa mesma investigação.

A natureza e o objectivo de um estudo preliminar consistem na concepção e na aplicação de uma versão *draft* da versão final do questionário. Deste modo, é possível fazer um pequeno estudo com as perguntas seleccionadas que fazem parte do questionário final que será utilizado, para a investigação.

Ao fazer o levantamento de toda a literatura necessária para a compreensão da temática principal deste estudo, é necessário um levantamento das variáveis mais importantes

⁶³ Manuel de Magalhães Hill e Andrew Hill, *Investigação por questionário – 2ª Edição*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa, 2005, p. 69.

para este estudo⁶⁴. Mas nesse levantamento, por vezes, existem duvidas. Assim sendo, deveremos elaborar um estudo preliminar, que consiste em encontrar as variáveis mais importantes e a melhor forma de conseguirmos esse objectivo é através de pequenas entrevistas, pouco estruturadas. De seguida, e após a análise de toda a informação recolhida, devem elaborar-se as perguntas a conter no questionário da investigação. Por último, deverá verificar as respostas às perguntas de forma a validar se são adequadas, perante o levantamento inicial feito.

No levantamento feito para este estudo realizaram-se algumas entrevistas em que os interlocutores foram seleccionados de forma aleatória, para deste modo, representarem o universo da investigação principal. O número de entrevistas depende muito do tipo de investigação em causa⁶⁵, por isso, neste caso, optamos por cerca de dez entrevistas.

Nessas entrevistas, optamos por informar os entrevistados qual seria o objectivo principal das mesmas⁶⁶.

Após esse levantamento e esse tratamento dos dados, foi feito o questionário final. Nessa altura fomos verificar se as perguntas eram adequadas e se as escalas das respostas eram correctas. Deste modo, o questionário foi aplicado a uma amostra pequena do universo em estudo. De seguida e imediatamente após o seu preenchimento, tentamos averiguar com os respondentes, se existiam problemas com o questionário e só após esse levantamento é que foram analisadas as respostas. No final, fizemos uma análise simples dos dados.

Este tipo de análise é fundamental, pois só desta forma é possível verificar quais as perguntas com poucas respostas e quais os motivos para isso acontecer (verificar se é ambígua, se é demasiado sensível, ou se é informação desconhecida) e examinar a distribuição das respostas para cada uma das perguntas⁶⁷, ou seja, verificar se existem muitas variações nas perguntas de atitude ou de opinião.

⁶⁴ *Ibidem*, p. 74.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 74.

⁶⁶ *Essa opção, deve-se essencialmente à explicação de Hill em que refere que essa atitude leva o entrevistado a pensar que é ele o “expert” no assunto e que nós, como investigadores, queremos aprender com o “expert”. A informação recolhida dessa entrevista, deve ser analisada de forma simples. Essa análise tem como objectivo encontrar temas comuns que representem as variáveis mais importantes que nos propusemos estudar.*

⁶⁷ *Ibidem*, p. 77.

3. A elaboração do questionário

Perante esse desafio, o fundamental para conseguir atingir o objectivo proposto é termos um bom planeamento, por isso, seguimos as sugestões de Hill⁶⁸.

A elaboração de um bom questionário é um grande desafio, pois é muito difícil testar as hipóteses de investigação. Como nos informa Hill⁶⁹ essa dificuldade deve-se ao impedimento de testar hipóteses operacionais, que dependem de três aspectos de investigação: a de natureza de hipóteses gerais, os métodos de investigação e os métodos para análise de dados. Normalmente, em qualquer questionário, as variáveis são medidas através das perguntas, logo, os métodos de investigação incluem os tipos de perguntas, os tipos de respostas associados e as escalas de medida das referidas perguntas⁷⁰.

⁶⁸ *Ibidem*, p. 84.

⁶⁹ *Ibidem*, p. 83.

⁷⁰ Perante essa dificuldade, o factor mais relevante a ter em conta na elaboração de um questionário é de testar as hipóteses operacionais antes de efectuarmos a recolha de dados. Assim sendo, ao construir o questionário devemos pegar nas hipóteses gerais e assim decidir quais as perguntas que vão avaliar e medir as variáveis em estudo. Deste modo, devemos verificar qual o tipo de resposta mais adequado, qual deverá ser a escala que estará associada às respostas e por último validar se os métodos são os correctos para essa análise de dados.

O autor, no seu livro, apresenta doze etapas para atingirmos um bom questionário.

Num primeiro momento devemos inscrever todas as variáveis de investigação. Para podermos obter essas variáveis, é necessário olhar bem para as hipóteses gerais, pois são elas que nos dão essa informação. De seguida, devemos especificar o número de perguntas que vão medir cada uma das variáveis. Num terceiro momento devemos escrever uma versão final para cada uma das perguntas. Após isso, devemos analisar a natureza da hipótese geral e nas variáveis e na associação com as perguntas iniciais, para podermos depois verificar que tipos de hipóteses podem existir. Relativamente a essas hipóteses podemos ter dois tipos⁷⁰: as hipóteses que tratam das diferenças entre grupos (Exemplo: A Leadership relativamente a sua notoriedade tem mais referências na faixa etária até aos 40 anos e menos a partir dos 60 anos) e as hipóteses que tratam de relações entre variáveis. Num quinto momento e consoante o tipo de hipótese geral, devemos decidir quais as técnicas estatísticas ajustadas para aferir a hipótese. Nessa fase é muito importante apontar que tipos de escalas de medida são necessárias para podermos aplicar as técnicas estatísticas. Existem quatro tipos de escala de medida: a nominal, a ordinal, a de intervalo e a de rácio. Num sexto momento devemos decidir que tipo de resposta será desejável para cada uma das perguntas associadas com a hipótese geral, tendo em conta a informação levantada no momento anterior. Existem quatro tipos de respostas: respostas qualitativas descritas por palavras pelo remetente, quando o entrevistado escreve uma dada resposta (exemplo: o que pensa do seu chefe? Resposta: o meu chefe em geral é justo; resposta qualitativa escolhida pelo inquirido, quando o autor do questionário fornece um conjunto de respostas em que o respondente faz a sua escolha, por exemplo:

4. As respostas escalas e medidas

No questionário que foi desenvolvido, a maior parte das perguntas são fechadas, ou seja, não têm desenvolvimento por parte do inquirido. Por serem fechadas tivemos a necessidade de dar várias opções de resposta para cada pergunta. Cada uma dessas respostas tem uma escala de medida associada. Essa escala pode ser nominal, ordinal, escala de intervalo e escala de rácio⁷¹.

A escala nominal, é uma escala que consiste num conjunto de categorias de respostas qualitativamente diferente, por exemplo, Sim – Não, Masculino – Feminino, Operário – Técnico – Administrador.

3 [0] Como colaborador na Leadership, qual a área de negócio para a qual mais contribui?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Estratégia e Finanças
- ☐ Organização e Gestão da Mudança
- ☐ Operações e Performance
- ☐ Marketing e Vendas
- ☐ Human Capital Management / Business Academy
- ☐ Business Technology
- ☐ Não tenho a certeza

Respostas quantitativas escritas em números pelo questionado, neste caso temos o exemplo da seguinte questão “Em que ano nasceu?” a resposta é um número (exemplo: 1979), logo a variável é o ano do respondente e a resposta dá uma medida da variável numa escala de medida de rácio; por últimos temos a resposta quantitativa escolhida a partir de um conjunto de respostas alternativas, neste caso o autor do questionário apresenta varias alternativas de resposta que estão agrupadas em categorias quantitativas, veja o seguinte exemplo:

16 [2] Por favor, indique-nos o seu nível de rendimentos anuais.

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Até 24.000 € ano
- ☐ De 24.001 a 42.000 € ano
- ☐ De 42.001 a 60.000 € ano
- ☐ Mais de 60.001 € ano
- ☐ Não sei/Prefiro não responder

Neste caso, a escala de medida das respostas é ordinal. No sétimo momento, e com base nos momentos 4, 5 e 6 iremos escrever a hipótese operacional. No oitavo momento, deveremos considerar as perguntas iniciais associadas com a primeira hipótese operacional, e assim verificar se é necessário ajustá-las de forma a poderem estar presentes na versão final. No nono momento, devemos verificar se as versões finais das perguntas ainda estão adequadas para testar a hipótese operacional. No décimo momento devemos repetir os passos do momento terceiro até ao momento nono para com as outras hipóteses gerais. No décimo primeiro momento devemos escrever as instruções associadas às respostas de forma ao respondente poder esclarecer alguma dúvida em alguma questão ou grupos de questões. Por último, no décimo segundo momento, devemos planear secções dentro do questionário, ou seja, se o questionário for muito longo, deverá ser agrupado por temas.

⁷¹ *Ibidem*, p. 105.

A escala ordinal, é uma escala que admite uma ordenação numérica das suas categorias / respostas alternativas, estabelecendo deste modo uma relação entre elas. O valor mais alto na escala é o valor mais elevado na medida da variável.

A escala de intervalo, funciona de forma idêntica à escala ordinal, mas com uma vantagem, as diferenças entre valores numéricos adjacentes na escala indicam diferenças iguais na quantidade de variável medida.

A escala de rácio, é uma escala com a mesma funcionalidade que a escala de intervalo, mas com mais uma particularidade. O valor zero não é arbitrário – é absoluto ou real⁷², ou seja, vamos dar um exemplo de forma a ser mais simples a compreensão: os quilómetros e as milhas são escalas de rácio, que medem distâncias percorridas, a sua conversão de quilómetros a milhas e de milhas em quilómetros é feita através de uma transformação simples linear.

5. Ferramenta utilizada na realização do questionário

Nos dias de hoje e com o desenvolvimento de ferramentas de questionários *online*, a realização de questionários em papel, tem vindo ao longo do tempo a deixar de ser utilizada, principalmente quando o nosso objectivo é chegar a vários interlocutores ao mesmo tempo com um custo muitíssimo baixo. Existem dúvidas sobre qual destes métodos será melhor numa investigação, mas a realidade é que cada um deles tem as suas vantagens e suas desvantagens. Os questionários em papel, têm custos mais elevados e requerem tempo do investigador na organização de toda a informação, por outro lado o questionário *online*, não permite a realização de questionários muito extensos e é algo “impessoal”, e que dependendo da situação, pode ser positivo ou não. Outra diferença assenta na distinção da recepção e envio do questionário, ou seja, no questionário *online* o envio e a recepção de informação é feita pela internet, logo, é praticamente instantânea a recepção e envio. No questionário em papel a operação é demorada e/ou dispendiosa pois o enviado é feito pelo correio convencional.

No entanto neste trabalho, a maior vantagem é que com o questionário *online* conseguimos interrogar um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto e a exportação e tratamento dos dados foi muitíssimo rápida.

Na aplicação de um questionário *online* o tratamento dos dados é também facilmente exportado para gráficos. Os resultados são obtidos em tempo real e o investigador

⁷² *Ibidem*, p. 114.

otimiza o tempo e recursos financeiros, obtendo respostas a perguntas efectuadas de forma fácil e rápida.

Existem algumas limitações. A limitação maior prende-se com a performance da própria rede e do servidor onde está alojado o questionário; passa também pelo cansaço que devido ao extenso tamanho do mesmo pode causar; passa até pelas limitações pessoais e obstáculos mentais ainda existentes em relação às novas tecnologias e por último à credibilidade desse meio para fornecer respostas.

Existem várias ferramentas para a construção de questionários. O *GoogleDocs* (formulários) é uma ferramenta interessante para a criação de questionários *online*. Permite ao investigador criar máscaras de introdução de dados de forma simples bem como, a consulta rápida dos dados, visto que passam directamente para uma folha de cálculo. O *LimeSurvey* é uma aplicação livre para desenvolver questionários, pesquisas ou testes *online*. Tem como principal vantagem ser uma aplicação que integra com base de dados SQL, o que permite uma total análise de dados por parte do investigador. Em concorrência directa nas plataformas anteriormente apresentadas encontramos outras ferramentas na Web, que possibilitam e facilitam a construção e distribuição de questionários *online*. Podemos referir por exemplo o *Quiz School*, o *Surv*s ou o *SurveyMonkey*, pois são as que apresentam melhor controlo em todo o processo: criação, publicação e obtenção de dados.

O *LimeSurvey*⁷³ (é uma plataforma *open source* - distribuição livre) foi a plataforma que optamos. É uma ferramenta que encontra-se em constante desenvolvimento e tem como características actuais os seguintes pontos: não existe um número limitado de questionários que podem ser produzidos ao mesmo tempo; é ilimitado no número de perguntas em cada questionário (limitado somente pela sua base de dados); é ilimitado no número de participantes por cada questionário; o questionário tem possibilidade de ter multi-línguas; a plataforma contém uma área de gestão de usuários, que permite entre outras coisas, a exportação e criação maciça de utilizadores e verificação do estado dos mesmos; tem vinte diferentes tipos de questões; contém um editor WYSIWYG HTML (tipo Word), o que facilita a formatação dos textos; contém possibilidade de integração com imagens num questionário; tem a possibilidade de criação de uma versão de impressão; tem a possibilidade de ter condições para as perguntas de acordo com respostas anteriores (*Skip Logic / Branching*); importar perguntas prontas, por

⁷³ <http://www.limesurvey.org/pt/sobre-limesurvey/caracteristicas> 10/11/2010.

exemplo de outros questionários; permite a pesquisas de avaliação, pesquisas anónimas e não anónimas, pesquisas abertas e fechadas para grupo de participantes; tem a funcionalidade de envio de convites, lembretes e fichas por email; tem a funcionalidade de conter uma opção para os participantes salvarem as respostas e continuar o questionário mais tarde; os questionários são baseados em *cookies* ou sessão; contém um editor de *templates* que permite a criação do seu próprio *layout* de página; tem um interface de administração amigável; possibilita a entrada de dados *Back-Office*; os questionários podem conter uma data de expiração automatico; realiza funções de importação e exportação para texto, CVS, PDF, SPSS, R, QueXML e formato MS EXCEL; por último cumpre todas as normas do W3C.

Relembramos que com o questionário *online* conseguimos interrogar um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto e a exportação e tratamento dos dados foi muitíssimo rápida. Na consulta ao público interno, os convites para preenchimento do questionário foram enviados no dia 18 de Outubro de 2010 pelas 11:44h. e foram concluídos no dia 27 de Outubro de 2010.

Na consulta ao público externo, os convites para preenchimento do questionário foram enviados no dia 25 de Outubro de 2010, pelas 23:57h. e foram concluídos no dia 10 de Novembro de 2010.

Depois desse levantamento fomos analisar os dados dos dois questionários, e de seguida interpretamos os resultados obtidos.

6. Apresentação do questionário para o público interno

Na construção deste questionário o referencial teórico utilizado para o estudo de caso, visará a elaboração de modelos conceptuais, no âmbito dos quais iremos definir em que consiste uma marca e quais os seus elementos constituintes, qual o seu valor, para que serve e como se constrói e avalia uma marca.

Iremos analisar os três factores que estruturam a política de uma marca: emissor; receptor e estratégia. Analisaremos a identidade psicológica da marca, ou seja, o seu carácter, território e valores. Tentaremos caracterizar a imagem de marca de organizações que prestam serviços de consultadoria.

A partir daqui, abordaremos o caso Leadership Business Consulting, elaborando questionários que permitirão avaliar a percepção que colaboradores, clientes e outros têm da marca LBC. Por fim, procedemos à avaliação final dos resultados.

Deste modo, optamos por criar dois questionários distintos, um para o público interno e outro para o público externo. De seguida explica-se o desenvolvimento do questionário do público interno.

O público interno (relativo a uma empresa ou organização) é a denominação dada ao conjunto de indivíduos que tenham vínculo institucional, de forma remunerada e hierárquica⁷⁴.

Estrutura do inquérito e questões

Este questionário foi dividido por seis grupos (vinte perguntas no total) de forma a simplificar o preenchimento por parte do respondente:

Survey - Análise de marca - Público Interno

O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

Bem vindo

Existem 20 perguntas neste inquérito

Uma nota sobre privacidade
Este inquérito é anónimo.

O registo guardado das suas respostas ao inquérito não contém nenhuma informação identificativa a seu respeito, salvo se alguma pergunta do inquérito o pediu expressamente. Se respondeu a um inquérito que utilizasse um token identificativo para lhe permitir o acesso, pode ter a certeza de que o token identificativo não foi guardado com as respostas. É gerido numa base de dados separada e será actualizado apenas para indicar se completou ou não este inquérito. Não é possível relacionar os tokens de identificação com as respostas a este inquérito.

Carregar inquérito incompleto Seguinte >> Sair e limpar inquérito

⁷⁴ http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%BAblico_Interno 10/11/2010.

Survey - Análise de marca - Público Interno

O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0%

100%

1

1: Quando pensa em Consultoria de Gestão de que empresas se recorda?

Marca 1

Marca 2

Marca 3

Marca 4

Marca 5

Marca 6

2: *Dessas empresas qual é a mais conhecida?

Continuar mais tarde

<< Anterior

Seguinte >>

Sair e limpar inquérito

Grupo 1:

1ª pergunta: Quando pensa em Consultoria de Gestão de que empresas se recorda?

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo geral com resposta aberta que não tem uma resposta certa ou errada, sendo de carácter de resposta facultativa. Tem como objectivo, obter de forma espontânea, sem ajuda e sem referências a notoriedade das diversas marcas de consultadoria.

2ª pergunta: Dessas empresas qual é a mais conhecida?

Objectivo: Trata-se também de uma pergunta de tipo geral com resposta aberta que não tem uma resposta certa ou errada, com carácter obrigatório. Tem como objectivo, obter de forma espontânea, sem ajuda a avaliação de qual a marca de consultadoria que tem mais notoriedade.

Grupo 2:

Este grupo é introduzido por um texto breve que explica a finalidade do questionário.

“Vamos colocar-lhe agora algumas perguntas sobre a Leadership Business Consulting. Por favor, responda a cada uma das perguntas baseando-se no conhecimento que tem da empresa. Se acha que não tem informações suficientes para formular uma opinião, por

favor, responda o melhor que puder, ainda que o faça com base numa impressão geral sobre a empresa.”

Survey - Análise de marca - Público Interno

O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0% 100%

2

Vamos colocar-lhe agora algumas perguntas sobre a Leadership Business Consulting. Por favor, responda a cada uma das perguntas baseando-se no conhecimento que tem da empresa. Se acha que não tem informações suficientes para formular uma opinião, por favor, responda o melhor que puder, ainda que o faça com base numa impressão geral sobre a empresa.

0: *Como colaborador na Leadership, qual a área de negócio para a qual mais contribui?

Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

1: Quando pensa na Leadership Business Consulting, qual é o valor que se destaca?

2: *Por favor considere as seguintes afirmações e seleccione um número de 1 a 5, em que “1” significa “Discordo totalmente” e “5” significa “Concordo totalmente”.

A Leadership Business Consulting:

	Discordo totalmente 1	2	3	4	Concordo totalmente 5	Não tenho a certeza
É uma empresa que admiro e respeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma empresa na qual confio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma empresa da qual tenho uma boa impressão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma boa reputação no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar mais tarde << Anterior Seguinte >> Sair e limpar inquérito

3ª pergunta: Como colaborador na Leadership, qual a área de negócio para a qual mais contribui?

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada, com carácter obrigatório. Tem como objectivo, obter de forma espontânea a área de negócio da LBC em que o colaborador mais contribui e desta forma irá permitir que no decorrer da análise dos dados seja possível fazer agrupamentos e assim comparar grupos na análise.

4ª pergunta: Quando pensa na Leadership Business Consulting, qual é o valor que se destaca.

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo geral com resposta aberta que não tem uma resposta certa ou errada, sem carácter obrigatório. Tem como objectivo, obter de forma espontânea o valor de referências à empresa em estudo de forma a avaliar se vai de encontro com os seus valores de mercado.

5ª pergunta: "Por favor considere as seguintes afirmações e seleccione um número de 1 a 5, em que “1” significa “Discordo totalmente” e “5” significa “Concordo totalmente”.

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada e com carácter obrigatório, que irá permitir avaliar rapidamente algumas características da marca LBC, tais como:

Obter o grau de sinceridade da amostra perante a marca LBC, na seguinte afirmação “É uma empresa que admiro e respeito.”; obter o grau de competência da amostra perante a marca LBC, na seguinte afirmação “É uma empresa na qual confio”; obter o grau de sofisticação da amostra perante a marca LBC, na seguinte afirmação “É uma empresa da qual tenho uma boa impressão”; obter o grau de competência da amostra perante a marca LBC, na seguinte afirmação “Tem uma boa reputação no mercado”

Grupo 3:

Também este grupo contém uma breve explicação dos objectivos.

“Gostaríamos que analisasse algumas declarações específicas e que avaliasse até que ponto elas descrevem a Leadership Business Consulting.

Para cada afirmação, temos a opção "não tenho a certeza", pela qual deverá optar caso não tenha qualquer opinião sobre esta declaração específica.

Estamos interessados na sua opinião pessoal pelo que lhe pedimos para responder com base nas suas próprias percepções sobre a Leadership Business Consulting e não da forma como acha que as outras pessoas o possam conceber.”

Survey - Análise de marca - Público Interno

O esforço que lhe pedimos deverá tomar-se menor de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0% 100%

3

Gostaríamos que analisasse algumas declarações específicas e que avaliasse até que ponto elas descrevem a Leadership Business Consulting.

Para cada afirmação, temos a opção "não tenho a certeza", pela qual deverá optar caso não tenha qualquer opinião sobre esta declaração específica.

Estamos interessados na sua opinião pessoal pelo que lhe pedimos para responder com base nas suas próprias percepções sobre a Leadership Business Consulting e não da forma como acha que as outras pessoas o possam conceber.

1: *Selecione um número de "1" a "5", onde "1" significa "não descreve" e "5" significa "descreve muito bem".

A Leadership Business Consulting:

	Não descreve 1	2	3	4	Descreve muito bem 5	Não tenho a certeza
Garante a qualidade dos seus produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atinge resultados financeiros melhores do que o esperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem excelentes consultores, nas diversas áreas de negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um líder forte e respeitado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece produtos e serviços de alta qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É aberta e transparente na forma como opera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gere eficientemente os impactos ambientais do seu negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapta-se facilmente à mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É justa na forma como conduz os negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma empresa bem gerida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma empresa inovadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se com a saúde e bem-estar dos seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalia os seus colaboradores de forma justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garante uma boa comunicação interna para com os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um plano de carreira objetivo para com os seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoia boas causas sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar mais tarde

<< Anterior Seguinte >>

Sair e limpar inquérito

6ª pergunta: Seleccione um número de "1" a "5", onde "1" significa "não descreve" e "5" significa "descreve muito bem". A Leadership Business Consulting:

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada e com carácter obrigatório, que irá permitir avaliar rapidamente algumas características da marca LBC, tais como: obter o grau de competência da amostra perante a LBC, nas seguintes afirmações “Garante a qualidade dos seus produtos e serviços”, “Tem excelentes consultores, nas diversas áreas de negócio”, “É justa na forma como conduz os negócios” e “É uma empresa bem gerida”; obter o grau de sofisticação da amostra perante a LBC, na seguinte afirmação “Atinge resultados financeiros melhores do que o esperado”; obter o grau de vigor da amostra perante a LBC, nas seguintes afirmações “Tem um líder forte e respeitado”, “É aberta e transparente na forma como opera”, “Preocupa-se com a saúde e bem-estar dos seus colaboradores”; obter o grau de sinceridade da amostra perante a LBC, na seguinte afirmação “Oferece produtos e serviços de alta qualidade”; obter o grau de responsabilidade social da amostra perante a LBC, nas seguintes afirmações “Gere eficientemente os impactos ambientais do seu negócio” e “Apoia boas causas sociais”; obter o grau de excitação da amostra perante a LBC, nas seguintes afirmações “Adapta-se facilmente à mudança” e “É uma empresa inovadora”; e por último obter o grau de relações humanas da amostra perante a LBC,

nas seguintes afirmações “Avalia os seus colaboradores de forma justa”, “Garante uma boa comunicação interna para com os colaboradores” e “Tem um plano de carreira objectivo para com os seus colaboradores”.

Grupo 4: “Por favor, continue a classificar a Leadership Business Consulting nas seguintes afirmações.”

Survey - Análise de marca - Público Interno

O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0% 100%

4

Por favor, continue a classificar a Leadership Business Consulting nas seguintes afirmações.

1: *Por favor, escolha um número de “1” a “5”, em que “1” significa “não descreve” e “5” significa que “descreve muito bem”.

A Leadership Business Consulting:

	Não descreve 1	2	3	4	Descreve muito bem 5	Não tenho a certeza
Satisfaz as necessidades dos seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem perspectivas de crescimento futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibiliza serviços adaptados às necessidades dos seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma visão clara do seu futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece uma boa relação custo / benefício nos seus produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um comportamento ético.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove o acesso e contribui para a educação da sociedade civil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remunera os seus colaboradores de forma justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece oportunidades iguais aos seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma empresa rentável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lança produtos e serviços inovadores antes dos seus concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protege o meio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorre às tecnologias de informação ajudando à eco-eficiência e reduzindo os impactos negativos no ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui positivamente para a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2: O que deve a Leadership Business Consulting fazer para melhorar a sua reputação?

3: Qual a área de organização interna mais deficitária na empresa e que necessita de maior atenção. Justifique a sua escolha.

4: *Com o crescimento da LBC, existiu a necessidade de abrir mais um escritório em Lisboa e de dividir os recursos pelos 2 escritórios. Acha que essa divisão é positiva?

☐ Sim ☐ Não

[Continuar mais tarde](#)
[<< Anterior](#)
[Seguinte >>](#)
[Sair e limpar inquérito](#)

7ª pergunta: Por favor, escolha um número de “1” a “5”, em que “1” significa “não descreve” e “5” significa que “descreve muito bem”. A Leadership Business Consulting:

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada e com carácter obrigatório, que irá permitir avaliar rapidamente algumas características da marca LBC, tais como: obter o grau de competência da amostra perante a LBC, nas seguintes afirmações “Satisfaz as necessidades dos seus clientes” e “Tem perspectivas de crescimento futuro”; obter o grau de sinceridade da amostra perante a LBC, nas seguintes afirmações “Disponibiliza serviços adaptados às necessidades dos seus

clientes”, “Oferece uma boa relação custo / benefício nos seus produtos e serviços”, “Remunera os seus colaboradores de forma justa” e “Oferece oportunidades iguais aos seus colaboradores”; obter o grau de vigor da amostra perante a LBC, nas seguintes afirmações “Tem uma visão clara do seu futuro”, “É uma empresa rentável” e “Contribui positivamente para a sociedade”; obter o grau de responsabilidade social da amostra perante a LBC, nas seguintes afirmações “Tem um comportamento ético”, “Promove o acesso e contribui para a educação da sociedade civil”, “Protege o meio ambiente” e “Recorre às tecnologias de informação ajudando à ecoeficiência e reduzindo os impactos negativos no ambiente”; por último obter o grau de excitação da amostra perante a LBC, na seguinte afirmação “Lança produtos e serviços inovadores antes dos seus concorrentes.

8ª pergunta: O que deve a Leadership Business Consulting fazer para melhorar a sua reputação?

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo geral com resposta aberta que não tem uma resposta certa ou errada, com carácter facultativo, tem como objectivo obter opinião e referências à empresa em estudo de forma a obter as perspectivas do avaliador relativamente à sua reputação.

9ª pergunta: Qual a área de organização interna mais deficitária na empresa e que necessita de maior atenção. Justifique a sua escolha

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo geral com resposta aberta que não tem uma resposta certa ou errada, com carácter facultativo, tem como objectivo obter opinião e referências à empresa em estudo de forma a obter as perspectivas do avaliador relativamente à área de organização mais deficitária.

10ª pergunta: Com o crescimento da LBC, existiu a necessidade de abrir mais um escritório em Lisboa e de dividir os recursos pelos 2 escritórios. Acha que essa divisão é positiva?

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada e com carácter obrigatório. Tem como objectivo, obter de forma espontânea uma opinião referente a um ponto específico.

Grupo 5:

As próximas perguntas são sobre a sua atitude face a Leadership Business Consulting.

Survey - Análise de marca - Público Interno
O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.
O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0% 100%

5

As próximas perguntas são sobre a sua atitude face a Leadership Business Consulting.
Considere a forma como as seguintes expressões descrevem a sua atitude em relação à Leadership Business Consulting.

1: *Por favor seleccione um número de 1 a 5, em que "1" significa "Discordo totalmente" e "5" significa "Concordo totalmente".

	Discordo totalmente 1	2	3	4	Concordo totalmente 5	Não tenho a certeza
Se tivesse a oportunidade... Falaria positivamente da Leadership Business Consulting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tivesse a oportunidade... Compraria os produtos ou serviços da Leadership Business Consulting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tivesse a oportunidade... Investiria na Leadership Business Consulting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tivesse a oportunidade... Recomendaria o investimento na Leadership Business Consulting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tivesse a oportunidade... Trabalharia na Leadership Business Consulting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaria os produtos ou serviços da Leadership Business Consulting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tivesse algum problema com o produto ou o serviço oferecido pela LBC confiaria que a empresa tomaria as acções correctas para solucioná-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2: *Qual a sua relação com a Leadership Business Consulting de acordo com as opções que se seguem?
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

3: *Na sua opinião, qual das seguintes afirmações melhor descreve a realidade entre as seguintes empresas?
Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Leadership Business Technology detém a Leadership Business Consulting.
- ☐ Leadership Business Consulting detém a Leadership Business Academy.
- ☐ McKinsey detém a Leadership Business Consulting.
- ☐ Leadership Business Consulting detém a PWC.
- ☐ Deloitte detém a Leadership Business Consulting.
- ☐ Nenhuma das anteriores
- ☐ Não tenho a certeza

4: *Indique-nos o seu nível de familiaridade com cada uma das seguintes empresas?

	Não conheço a empresa	Conheço só de ouvir falar	Conheço um pouco	Conheço bem	Não tenho a certeza
a McKinsey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a Deloitte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a PWC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a Accenture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar mais tarde

<< Anterior Seguinte >>

Sair e imprimir inquérito

11ª pergunta: "Por favor seleccione um número de 1 a 5, em que "1" significa "Discordo totalmente" e "5" significa "Concordo totalmente".

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada e com carácter obrigatório, que irá permitir avaliar rapidamente algumas características da marca LBC, tais como: obter o grau de competência da amostra perante a LBC, nas afirmações "Se tivesse a oportunidade... Falaria positivamente da Leadership Business Consulting" e "Se tivesse a oportunidade... Investiria na Leadership Business Consulting"; Obter o grau de sinceridade da amostra perante a LBC, nas afirmações "Se tivesse a oportunidade... Compraria os produtos ou serviços da Leadership Business Consulting", "Recomendaria os produtos ou serviços da Leadership Business Consulting" e "Se tivesse algum problema com o produto ou o serviço oferecido pela Leadership Business Consulting confiaria que a empresa tomaria as acções correctas para solucioná-lo"; obter o grau de vigor da amostra perante a LBC, na seguinte

afirmação “Se tivesse a oportunidade... Recomendaria o investimento na Leadership Business Consulting”; por último obter o grau de excitação da amostra perante a LBC, na seguinte afirmação “Se tivesse a oportunidade... Trabalharia na Leadership Business Consulting”.

12ª pergunta: Qual a sua relação com a Leadership Business Consulting de acordo com as opções que se seguem?

- Detenho acções da empresa.
- Trabalho ou trabalhei na empresa.
- Nenhuma das opções.

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada e com carácter obrigatório. Perante essa resposta posso fazer agrupamentos e assim comparar grupos na análise do questionário. Por exemplo: Qual a % que um colaborado referência a LBC em 1º lugar.

13ª pergunta: Na sua opinião, qual das seguintes afirmações melhor descreve a realidade entre as seguintes empresas?

- Leadership Business Technology detém a Leadership Business Consulting.
- Leadership Business Consulting detém a Leadership Business Academy.
- Mckinsey detém a Leadership Business Consulting.
- Leadership Business Consulting detém a PWC.
- Deloitte detém a Leadership Business Consulting.
- Nenhuma das anteriores
- Não tenho a certeza

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada e com carácter obrigatório. Avaliar qual a relação das diversas marcas LBC perante a análise do sujeito. Aqui pretendemos medir se as pessoas têm a percepção que existem outras marcas provenientes da LBC.

14ª pergunta: "Indique-nos o seu nível de familiaridade com cada uma das seguintes empresas?

[a Mckinsey]"

[a Deloitte]

[a PWC]

[a Accenture]

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Não conheço a empresa	Conheço só de ouvir falar	Conheço um pouco	Conheço bem	Não tenho a certeza
a Mckinsey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a Deloitte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a PWC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a Accenture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada e com carácter obrigatório. Avaliar qual a relação entre o sujeito e diversas marcas. Perante essa resposta posso fazer agrupamentos e assim comparar grupos na análise do questionário. Por exemplo: Qual a % dos que escolheram a PWC perante os que responderam Deloitte.

Grupo 6: Este grupo é comum tanto ao inquérito interno como ao inquérito externo em que todas as questões são de carácter obrigatório, excepto a última.

“Finalmente, gostaríamos que respondesse a algumas perguntas adicionais para caracterização demográfica deste estudo. As perguntas que se seguem são meramente para fins estatísticos.”

Estudo de mercado sobre marcas - Consultoras de Gestão em Portugal

O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0% 100%

6

Finalmente, gostaríamos que respondesse a algumas perguntas adicionais para caracterização demográfica deste estudo. As perguntas que se seguem são meramente para fins estatísticos.

1: *Por favor, indique-nos o seu nível de escolaridade.
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

2: *Por favor, indique-nos o seu nível de rendimentos anuais.
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

3: *Por favor, indique-nos o seu género.

☐ Feminino ☐ Masculino

4: *Em que ano nasceu?

5: *Em que região mora?
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

6: Existe alguma coisa que gostaria de nos perguntar sobre este estudo e que queira partilhar connosco?

Continuar mais tarde << Anterior Submeter Sair e limpar inquérito

15ª pergunta: Por favor, indique-nos o seu nível de escolaridade.

- Sem Estudos
- Primário Completo
- Nível Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada. Classificar o grau académico dos participantes. Se existir necessidade posso agrupar por níveis e assim analisar de forma independente os resultados e comparar os mesmos pelos vários níveis.

16ª pergunta: Por favor, indique-nos o seu nível de rendimentos anuais.

- Até 24.000 € ano
- De 24.001 a 42.000 € ano De 24.001 a 42.000 € ano
- De 42.001 a 60.000 € ano De 42.001 a 60.000 € ano
- Mais de 60.001 € ano Mais de 60.001 € ano
- Não sei/Prefiro não responder Não sei/Prefiro não responder

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada. Classificar o grau dos rendimentos financeiro dos participantes. Se existir necessidade posso agrupar por níveis e assim analisar de forma independente os resultados e comparar os mesmos pelos vários níveis.

17ª pergunta: Por favor, indique-nos o seu género.

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada, com o objectivo de obter o género de cada inquirido.

18ª pergunta: Em que ano nasceu?

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta aberta, a qual pretendemos saber a data de nascimento do respondente.

19ª pergunta: Em que região mora?

- Grande Lisboa
- Grande Porto
- Litoral centro
- Outra região em Portugal
- Fora de Portugal

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada, com o objectivo de obter a região de residência de cada entrevistado.

20ª pergunta: Existe alguma coisa que gostaria de nos perguntar sobre este estudo e que queira partilhar connosco?

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo geral com resposta aberta, com o intuito de obter respostas de possíveis dúvidas e melhorias para futuros questionários.

7. Apresentação do questionário para o público externo relacionado

Podemos considerar que público externo, é o conjunto de indivíduos que não têm ligação directa com uma dada organização. Neste caso e de forma a poder termos alguma representação do público externo iremos considerar o universo da base de dados de contactos da LBC, analisando o público externo com relação.

A explicação da resposta às perguntas:

Este questionário foi dividido por 6 grupos (13 perguntas no total) de forma a simplificar o preenchimento por parte do inquirido:

Estudo de mercado sobre marcas - Consultoras de Gestão em Portugal
O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

Bem vindo
Existem 13 perguntas neste inquérito

Uma nota sobre privacidade
Este inquérito é anónimo.
O registo guardado das suas respostas ao inquérito não contém nenhuma informação identificativa a seu respeito, salvo se alguma pergunta do inquérito o pediu expressamente. Se respondeu a um inquérito que utilizasse um token identificativo para lhe permitir o acesso, pode ter a certeza de que o token identificativo não foi guardado com as respostas. É gerido numa base de dados separada e será actualizado apenas para indicar se completou ou não este inquérito. Não é possível relacionar os tokens de identificação com as respostas a este inquérito.

Carregar inquérito incompleto Seguinte >> Sair e limpar inquérito

Estudo de mercado sobre marcas - Consultoras de Gestão em Portugal
O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0%
100%

1

1: Quando pensa em Consultoria de Gestão de que empresas se recorda?

Marca 1
Marca 2
Marca 3
Marca 4
Marca 5
Marca 6

2: *Dessas empresas qual é a mais conhecida?

Continuar mais tarde << Anterior Seguinte >> Sair e limpar inquérito

Grupo 1:

1ª pergunta: Quando pensa em Consultoria de Gestão de que empresas se recordam?

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo geral com resposta aberta que não tem uma resposta certa ou errada e com resposta de carácter facultativo. Tem como objectivo, obter de forma espontânea, sem ajuda e sem referências a notoriedade das diversas marcas de consultadoria.

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo geral com resposta aberta que não tem uma resposta certa ou errada e com resposta de carácter obrigatório. Tem como objectivo, obter de forma espontânea, sem ajuda a avaliação de qual a marca de consultadoria que tem mais notoriedade.

“Gostaríamos que analisasse algumas declarações específicas e que avaliasse até que ponto elas descrevem alguma das marcas apresentadas.”

Estamos interessados na sua opinião pessoal pelo que lhe pedimos para responder com base nas suas próprias percepções sobre a cada uma das marcas e não da forma como acha que as outras pessoas o possam conceber. Todas as respostas são de carácter obrigatório.

58

3ª pergunta: Seleccione a marca que melhor descreve a seguinte afirmação: “ A consultora...” As marcas que tem como opção são: A.T. Kearney, Bain, Deloitte, Leadership Business Consulting e Mckinsey.

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada que irá permitir avaliar rapidamente algumas características das marcas acima descritas, tais como: obter o grau de competência da amostra perante as marcas em análise, nas seguintes afirmações “Garante a qualidade dos seus produtos e serviços”, “Tem excelentes consultores, nas diversas áreas de negócio”, “É justa na forma como conduz os negócios” e “É uma empresa bem gerida”; obter o grau de sofisticação da amostra perante as marcas em análise, na seguinte afirmação “Atinge resultados financeiros melhores do que o esperado”; obter o grau de vigor da amostra perante as marcas em análise, nas seguintes afirmações “Tem um líder forte e respeitado” e “É aberta e transparente na forma como opera”; obter o grau de sinceridade da amostra perante as marcas em análise, na seguinte afirmação “Oferece produtos e serviços de alta qualidade”; obter o grau de responsabilidade social da amostra perante as marcas em análise, nas seguintes afirmações “Gere eficientemente os impactos ambientais do seu negócio” e “Apoia boas causas sociais”; por último obter o grau de excitação da amostra perante as marcas em análise, nas seguintes afirmações “Adapta-se facilmente à mudança” e “É uma empresa inovadora”.

Grupo 3:

“Por favor, continue a classificar as marcas apresentadas, nas seguintes afirmações.”
Todas as resposta são de carácter obrigatório.

Estudo de mercado sobre marcas - Consultoras de Gestão em Portugal

O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0%
100%

3

Por favor, continue a classificar as marcas apresentadas, nas seguintes afirmações.

1: *Selecione a marca que melhor descreve a seguinte afirmação:

A consultora....

	A.T. Kearney	Bain	Deloitte	Leadership Business Consulting	Mckinsey	Não tenho a certeza
Satisfaz as necessidades dos seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem perspectivas de crescimento futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibiliza serviços adaptados às necessidades dos seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma visão clara do seu futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece uma boa relação custo / benefício nos seus produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um comportamento ético.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove o acesso e contribui para a educação da sociedade civil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma empresa rentável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lança produtos e serviços inovadores antes dos seus concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protege o meio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorre às tecnologias de informação ajudando à eco-eficiência e reduzindo os impactos negativos no ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui positivamente para a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar mais tarde

<< Anterior Seguinte >>

Sair e limpar inquérito

4ª pergunta: Seleccione a marca que melhor descreve a seguinte afirmação: “ A consultora...”

As marcas que tem como opção são: A.T. Kearney, Bain, Deloitte, Leadership Business Consulting e Mckinsey.

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada que irá permitir avaliar rapidamente algumas características das marcas acima descritas, tais como: obter o grau de competência da amostra perante as marcas em análise, nas seguintes afirmações “Satisfaz as necessidades dos seus clientes” e “Tem perspectivas de crescimento futuro”; obter o grau de sinceridade da amostra perante as marcas em análise, nas seguintes afirmações “Disponibiliza serviços adaptados às necessidades dos seus clientes” e “Recorre às tecnologias de informação ajudando à ecoeficiência e reduzindo os impactos negativos no ambiente”; obter o grau de vigor da amostra perante as marcas em análise, nas seguintes afirmações “Tem uma visão clara do seu futuro”, “É uma empresa rentável” e “Contribui positivamente para a sociedade”; obter o grau de sinceridade da amostra perante as marcas em análise, na seguinte afirmação “Oferece uma boa relação custo / benefício nos seus produtos e serviços”; obter o grau de responsabilidade social da amostra perante as marcas em análise, nas seguintes afirmações “Tem um comportamento ético”, “Promove o acesso e contribui para a educação da sociedade civil” e “Protege o meio ambiente”; por último obter o grau de

excitação da amostra perante as marcas em análise, na seguinte afirmação “Lança produtos e serviços inovadores antes dos seus concorrentes”.

Grupo 4:

“Por favor, continue a classificar as marcas apresentadas, nas seguintes afirmações.”

Todas as resposta são de carácter obrigatório.

Estudo de mercado sobre marcas - Consultoras de Gestão em Portugal

O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0% 100%

4

Por favor, continue a classificar as marcas apresentadas, nas seguintes afirmações.

1: *Selecione a marca que melhor descreve a seguinte afirmação:

A consultora....

	A.T. Kearney	Leadership Business Consulting	Mckinsey	Não tenho a certeza
Apresenta uma imagem mais moderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresenta uma imagem mais tradicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresenta-se de forma mais formal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresenta-se de forma mais informal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite uma imagem mais estruturada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite uma imagem mais dinâmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Continuar mais tarde](#) [<< Anterior](#) [Seguinte >>](#) [Sair e limpar inquérito](#)

5ª pergunta:

Selecione a marca que melhor descreve a seguinte afirmação: “ A consultora...”

As marcas que tem como opção são: A.T. Kearney, Leadership Business Consulting e Mckinsey.

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada que irá permitir avaliar rapidamente algumas características das marcas acima descritas, tais como: obter a marca mais moderna na seguinte afirmação, “Apresenta uma imagem mais moderna”; obter a marca mais tradicional na seguinte afirmação “Apresenta uma imagem mais tradicional”, obter a marca mais formal na seguinte afirmação, “Apresenta-se de forma mais formal”; obter a marca mais informal na seguinte afirmação, “Apresenta-se de forma mais informal”; obter a marca mais estruturada na seguinte afirmação, “Transmite uma imagem mais estruturada”; obter a marca mais dinâmica na seguinte afirmação, “Transmite uma imagem mais dinâmica”.

Grupo 5:

“Vamos colocar-lhe agora algumas perguntas sobre a Leadership Business Consulting. Por favor, responda a cada uma das perguntas baseando-se no conhecimento que tem da empresa. Se acha que não tem informações suficientes para formular uma opinião, por favor, responda o melhor que puder, ainda que o faça com base numa impressão geral sobre a empresa.”

Estudo de mercado sobre marcas - Consultoras de Gestão em Portugal

O esforço que lhe pedimos deverá tomar-lhe menos de cinco minutos, as respostas ao questionário são anónimas e o seu tratamento estatístico.

O que interessa conhecer através das respostas ao questionário é a sua opinião pessoal. Pedimos-lhe, portanto, que responda a todas as perguntas na ordem apresentada, sem interrupções, tentando manter um critério de avaliação constante ao longo das suas respostas.

0% 100%

5

Vamos colocar-lhe agora algumas perguntas sobre a Leadership Business Consulting. Por favor, responda a cada uma das perguntas baseando-se no conhecimento que tem da empresa. Se acha que não tem informações suficientes para formular uma opinião, por favor, responda o melhor que puder, ainda que o faça com base numa impressão geral sobre a empresa.

1: Quando pensa na Leadership Business Consulting, qual é o valor que se destaca?

2: *Por favor considere as seguintes afirmações e seleccione um número de 1 a 5, em que "1" significa "Discordo totalmente" e "5" significa "Concordo totalmente".

A Leadership Business Consulting:

	Discordo totalmente 1	2	3	4	Concordo totalmente 5	Não tenho a certeza
É uma empresa que admiro e respeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma empresa Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma empresa da qual tenho uma boa impressão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma boa reputação no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Continuar mais tarde](#) [<< Anterior](#) [Seguinte >>](#) [Sair e limpar inquérito](#)

6ª pergunta:

Quando pensa na Leadership Business Consulting, qual é o valor que se destaca?

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo geral com resposta aberta que não tem uma resposta certa ou errada, com carácter facultativo. Tem como objectivo, obter de forma espontânea o valor de referências à empresa em estudo de forma a avaliar se vai de encontro com os seus valores de mercado.

7ª pergunta:

"Por favor considere as seguintes afirmações e seleccione um número de 1 a 5, em que "1" significa "Discordo totalmente" e "5" significa "Concordo totalmente".

Objectivo: Trata-se de uma pergunta de tipo específica com resposta fechada, de carácter obrigatório que irá permitir avaliar rapidamente algumas características da marca LBC, tais como: obter o grau de sinceridade da amostra perante a marca LBC, na seguinte afirmação "É uma empresa que admiro e respeito"; obter o grau de excitação da amostra perante a marca LBC, "É uma empresa Inovadora"; obter o grau de sofisticação da amostra perante a marca LBC, na seguinte afirmação "É uma empresa da

qual tenho uma boa impressão”; obter o grau de competência da amostra perante a marca LBC, na seguinte afirmação “Tem uma boa reputação no mercado”.

Grupo 6:

Como frisamos anteriormente, este grupo é igual ao grupo 6 do questionário interno.

IV – Análise preliminar de dados

Após a conclusão dos dois questionários procedermos ao levantamento e ao tratamento dos dados. De seguida utilizamos a análise estatística da plataforma *limesurvey* para uma análise preliminar e após essa análise utilizamos o SPSS para fazer um estudo estatístico mais elaborado. Neste trabalho todavia não se pretende validar ou extrair conclusões, mas apenas mostrar as possibilidades de análise que a ferramenta desenvolvida sugere.

O objectivo deste estudo é de avaliar a marca Leadership Business Consulting, deste modo, iremos utilizar a *Brand Personality Scale* de Aaker⁷⁵ já anteriormente referenciada e alguns dos valores da personalidade da marca apresentados por Moser. Relembrando, Aaker demonstra desta forma que a personalidade da marca é constituída por: sinceridade (terra-a-terra, honestidade, saudável, Alegria); excitação (ousadia, espírito, imaginação, modernidade); competência (fiabilidade, inteligência, sucesso); sofisticação (classe alta, charme) e robustez (resistente, virado para o exterior).

1. Análise de dados do questionário para o público interno

Na consulta que fizemos para o público interno obtivemos trinta e seis respostas em trinta e seis possíveis, obtendo desta forma uma taxa de 100% de respostas. As duas primeiras perguntas recorde-se foram feitas com o objectivo de não apresentar quaisquer ajudas, não influenciando desta forma as respostas dos respondentes.

Na primeira pergunta pretendíamos avaliar a notoriedade da Marca, neste caso em particular perguntávamos “Quando pensa em Consultoria de Gestão de que empresas se recorda?” e dávamos 6 campos para preenchimento. Para o primeiro campo existiu uma tendência para escolher como primeira opção a LBC e a Mckinsey. A Deloitte apareceu referenciada em terceiro lugar e a Accenture e a BCG nas restantes posições.

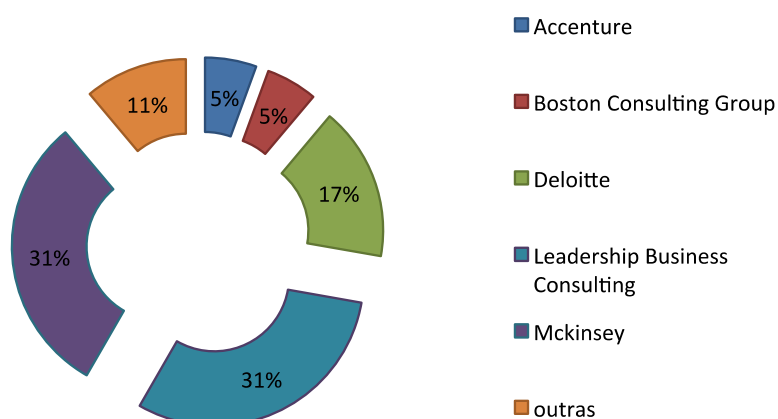
⁷⁵ http://www.12manage.com/methods_aaker_brand_personality_framework.html 10/11/2010

Tabela nº 2: Frequências das marcas

Marcas	Frequência	%
Accenture	2	6%
Boston Consulting Group	2	6%
Deloitte	6	17%
Leadership Business Consulting	11	31%
Mckinsey	11	31%
Outras	4	11%

Fonte: pergunta nº 1 do questionário para o público interno

Gráfico nº 7: Menção das marcas



Fonte: pergunta nº 1 do questionário para o público interno

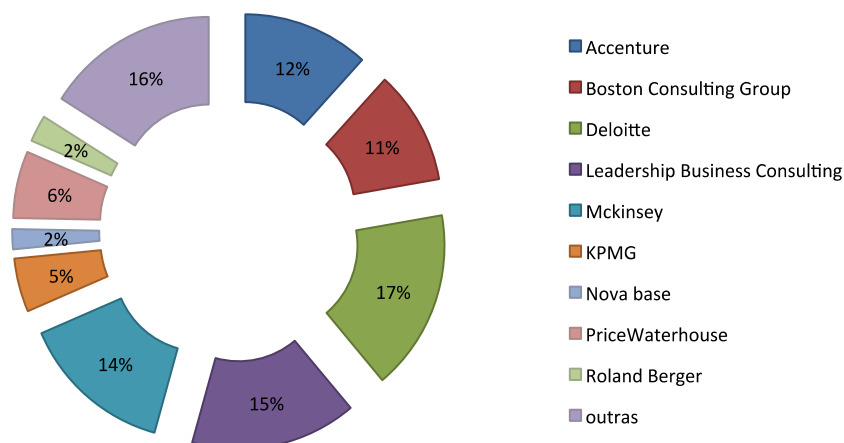
Se ignorarmos a posição de cada marca e considerarmos apenas o total de menção, verificamos os três mais referenciados, a marca Deloitte aparece em primeiro lugar, a marca LBC em segundo e em terceiro lugar aparece a marca Mckinsey. Poderá comprovar esses dados pela análise do quadro e do gráfico, que é apresentado em seguida.

Tabela nº 3: Frequências das marcas em termos totais

Marcas	Frequência	%
Accenture	19	12%
Boston Consulting Group	17	10%
Deloitte	27	17%
Leadership Business Consulting	25	15%
Mckinsey	23	14%
KPMG	8	5%
Nova base	3	2%
PriceWaterhouse	10	6%
Roland Berger	4	2%
Outras	26	16%

Fonte: pergunta nº 1 do questionário para o público interno

Gráfico nº 8: Menção das marcas em termos totais



Fonte: pergunta nº 1 do questionário para o público interno

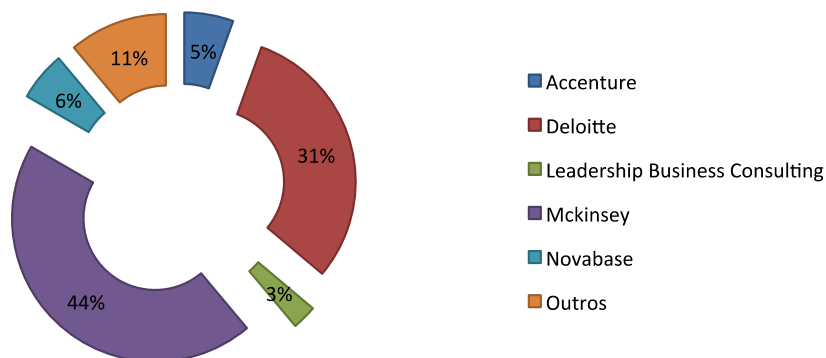
Na segunda pergunta tentámos observar qual das empresas que o inquirido acha que é a mais conhecida, ou seja, qual a marca com maior notoriedade. Os resultados foram os seguintes:

Tabela nº 4: Notoriedade das marcas

Marcas	Frequência	%
Accenture	2	6%
Deloitte	11	31%
Leadership Business Consulting	1	3%
McKinsey	16	44%
Novabase	2	6%
Outros	4	11%

Fonte: pergunta nº 2 do questionário para o público interno

Gráfico nº 9: Notoriedade das marcas



Fonte: pergunta nº 2 do questionário para o público interno

Nessa questão verificámos que existem duas consultoras em destaque: a Mckinsey e a Deloitte. Uma das marcas com menor frequência é a Leadership Business Consulting. De seguida e de forma a finalizar este primeiro grupo de questões, procuramos saber qual o valor que se destaca na LBC através de uma nova pergunta. Nessa pergunta decidimos deixar o campo aberto exactamente para perceber se existia alguma coerência nas respostas e foi interessante verificar que a maior parte destacou os seguintes valores: Integridade; orientação para o cliente; profissionalismo; fiabilidade e o trabalho de equipa.

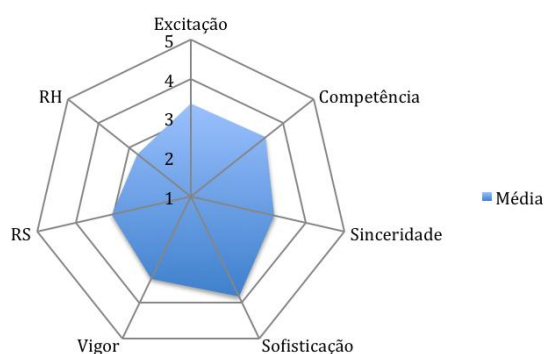
As restantes perguntas reflectem o objectivo da análise da personalidade da marca. Nesse ponto verificamos os seguintes dados, que são apresentados de seguida.

Tabela nº 5: Análise da Personalidade da marca

<i>Análise da Personalidade da Marca</i>	
	Média
Excitação	3,37
Competência	3,44
Sinceridade	3,19
Sofisticação	3,83
Vigor	3,31
RS	3,05
RH	2,72

Fonte: da pergunta nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Gráfico nº 10: Análise da Personalidade da marca



Fonte: da pergunta nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

É interessante verificar que à primeira vista não existe uma variável com valor superior a 4, tomando em conta que a escala em análise é de 1 a 5 e que este questionário é para o público interno. Logo, nenhuma variável tem tendência de avaliação muito positiva e a melhor avaliada é a sofisticação e a competência. As três variáveis com tendências

menos positivas são sinceridade, responsabilidade social e relações humanas, em que este último tem mesmo valor negativo.

Perante estes factos, vamos agrupar algumas variáveis com determinadas dimensões previamente preparadas, tentando assim, interpretar alguns dos resultados acima referidos.

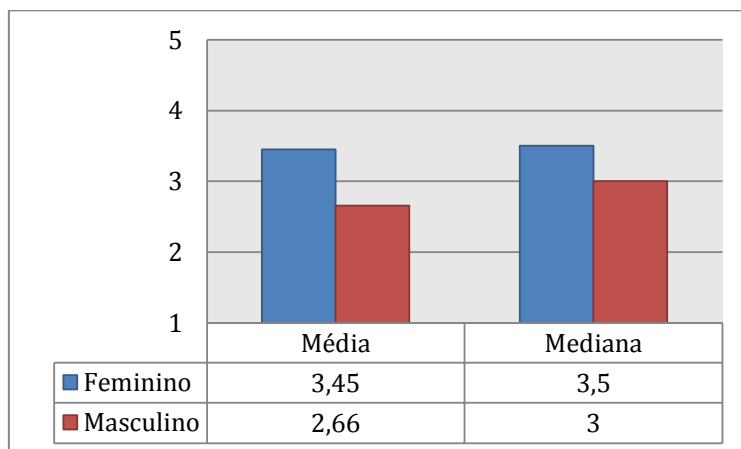
O primeiro agrupamento é entre as variáveis da análise da personalidade da marca, com a dimensão do género do entrevistado. Desta forma procuramos verificar quais as diferenças entre o género masculino e o género feminino, perante as variáveis de análise.

Tabela nº 6: Análise da sinceridade da marca por sexo

Sinceridade	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	3,45	3,5	0,787	0,88	2	5
Masculino	2,66	3	1,15	1,07	1	4

Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

Gráfico nº 11: Análise da sinceridade da marca por sexo



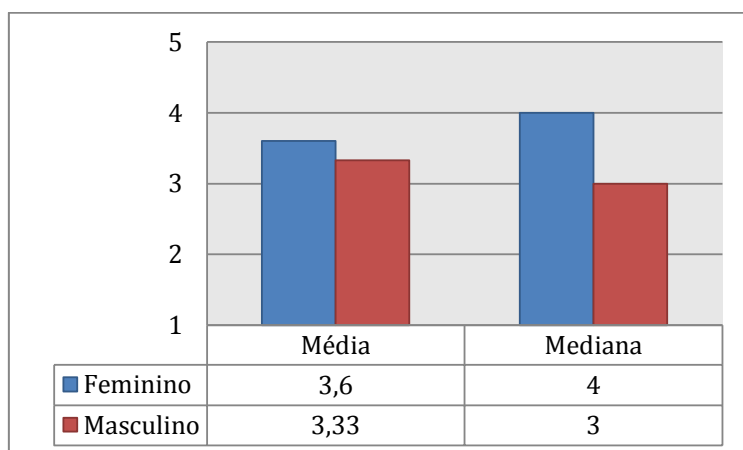
Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

Perante estes dados podemos verificar que relativamente à sinceridade o género feminino tem uma tendência de avaliação mais elevada que o género masculino. Salientamos que o valor apresentado pelo género masculino corresponde a uma avaliação negativa.

Tabela nº 7: Análise da competência da marca por sexo

Competência	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	3,6	4	0,36	0,598	3	5
Masculino	3,33	3	1,5	1,23	1	5

Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

Gráfico nº 12: Análise da competência da marca por sexo

Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

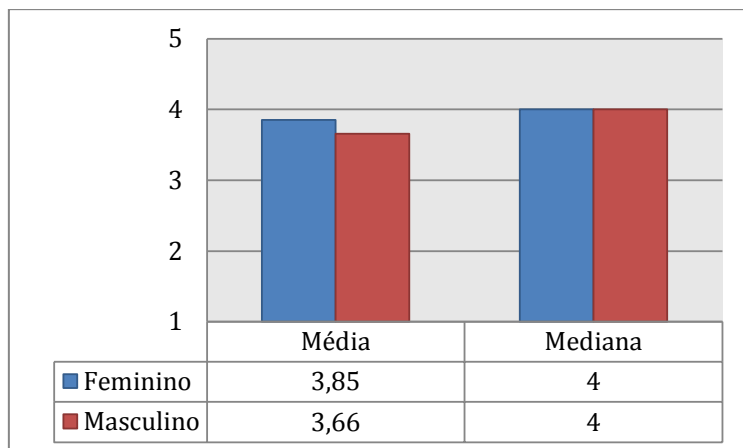
Perante estes dados podemos verificar que relativamente à competência o género feminino tem também uma ligeira tendência de avaliação mais elevada que o género masculino.

Tabela nº 8: Análise da sofisticação da marca por sexo

Sofisticação	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	3,85	4	0,45	0,67	3	5
Masculino	3,66	4	0,424	0,65	3	5

Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

Gráfico nº 13: Análise da sofisticação da marca por sexo



Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

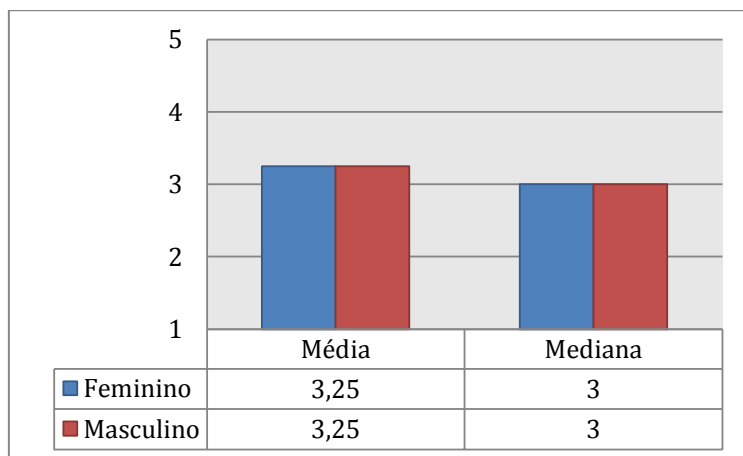
Esta tendência para avaliação feminina mais positiva não é constante, podemos verificar que relativamente à sofisticação o género masculino tem uma ligeira tendência de avaliação mais elevada que o género feminino, mas como essa diferença é tão pouco significativa que, podemos afirmar que ambas têm a mesma avaliação.

Tabela nº 9: Análise do vigor da marca por sexo

Vigor	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	3,25	3	0,513	0,716	2	4
Masculino	3,25	3	1,48	1,21	1	5

Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

Gráfico nº 14: Análise do vigor da marca por sexo



Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

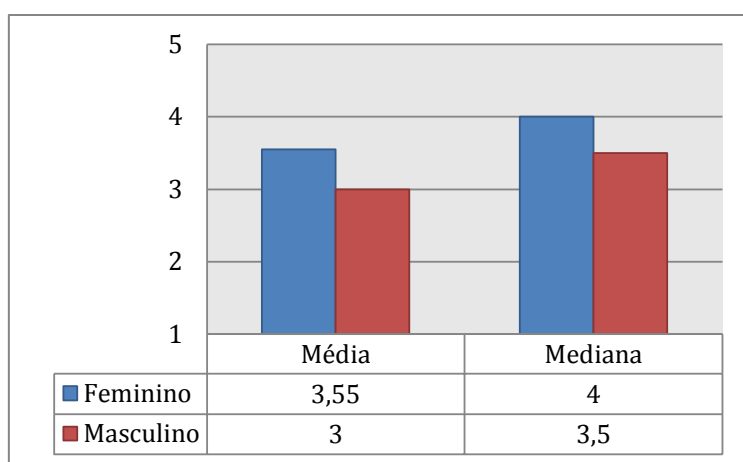
Comparativamente quanto à análise da sofisticação, verificámos que ambos os géneros têm a mesma tendência positiva.

Tabela nº 10: Análise da excitação da marca por sexo

Excitação	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	3,55	4	0,26	0,51	3	4
Masculino	3	3,5	1,45	1,2	1	4

Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

Gráfico nº 15: Análise da excitação da marca por sexo



Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

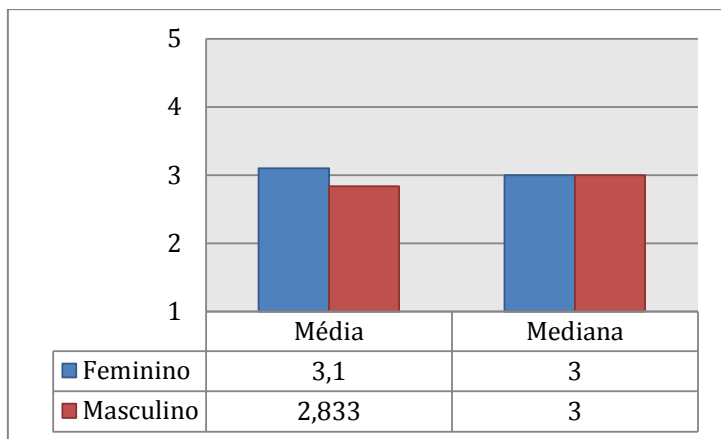
Relativamente à análise da excitação, o género feminino tem uma tendência clara de avaliação positiva, mas o género masculino tem uma tendência menos positiva relativamente à mesma variável. Salientamos o valor igual a três do género masculino.

Tabela nº 11: Análise da responsabilidade social da marca por sexo

Resp. Social	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	3,1	3	0,832	0,91	1	5
Masculino	2,833	3	1,061	1,02	1	4

Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

Gráfico nº 16: Análise da responsabilidade social da marca por sexo



Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

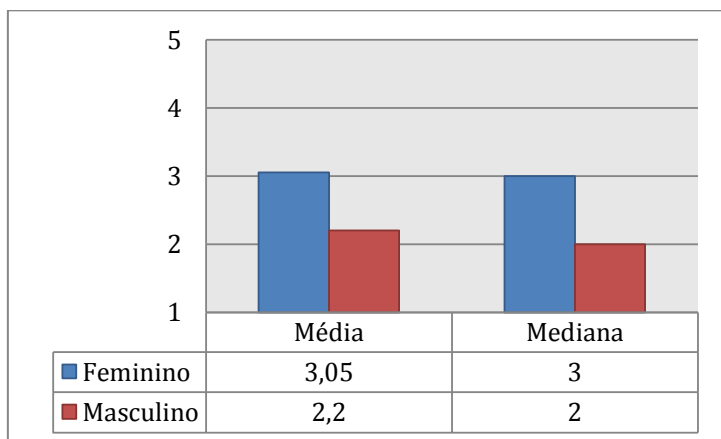
Relativamente à análise da responsabilidade social, o género feminino tem uma tendência de avaliação positiva com tendência próxima do valor intermédio da escala, mas o género masculino, apresenta um valor mais um vez de fraca tendência para com a dimensão

Tabela nº 12: Análise das relações humanas da marca por sexo

R.H.	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	3,05	3	1,208	1,1	1	5
Masculino	2,2	2	1,6	1,26	1	4

Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

Gráfico nº 17: Análise das relações humanas da marca por sexo



Fonte: perguntas nº 5, nº 6, nº7, nº 11 e nº 17 do questionário para o público interno

Relativamente à análise das relações humanas, o género feminino tem uma tendência de avaliação positiva, mas próximo do limite entre o negativo e o positivo, enquanto o género masculino mais uma vez, apresenta um valor fraco em termos de tendência, sendo este valor o mais baixo do estudo.

1.1. Análise de dados, por linha de negócio.

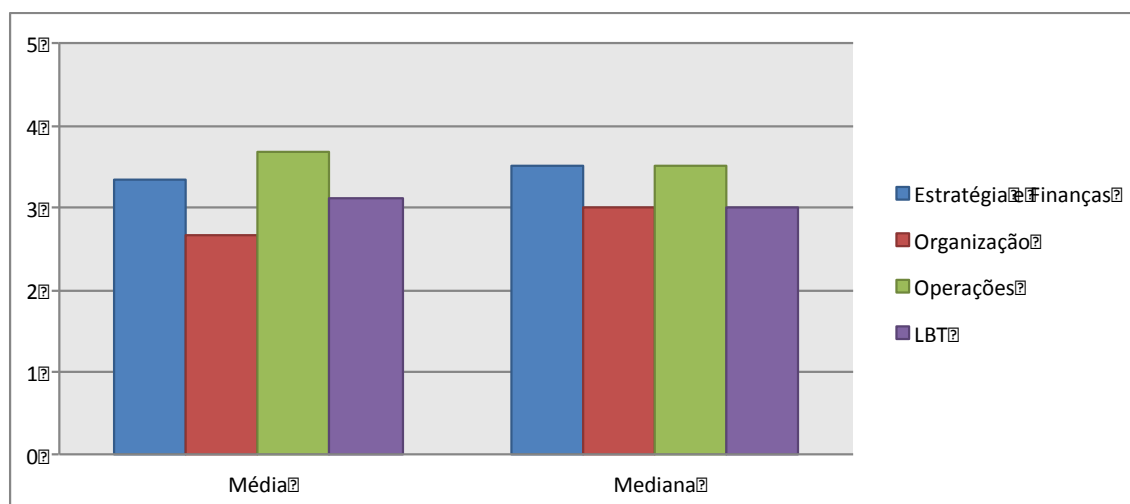
Vamos agora agrupar as variáveis da análise da personalidade da marca, com as diversas áreas de negócio da empresa. Apesar de existirem seis áreas de negócio (estratégia e finanças, organização e gestão da mudança, operações e performance, marketing e vendas, *human capital management / business academy* e *business technology*) as áreas de marketing e vendas e a de *hcm / business academy* serão omitidas nesta análise por não existirem elementos suficientes para a análise.

Tabela nº 13: Análise da sinceridade da marca em relação às áreas de negócio

Sinceridade	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Estratégia e Finanças	3,33	3,5	0,667	0,816	2	4
Organização	2,66	3	2,33	1,527	1	4
Operações	3,667	3,5	1,467	1,21	2	5
LBT	3,11	3	0,61	0,78	2	4

Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Gráfico nº 18: Análise da sinceridade da marca em relação às áreas de negócio



Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

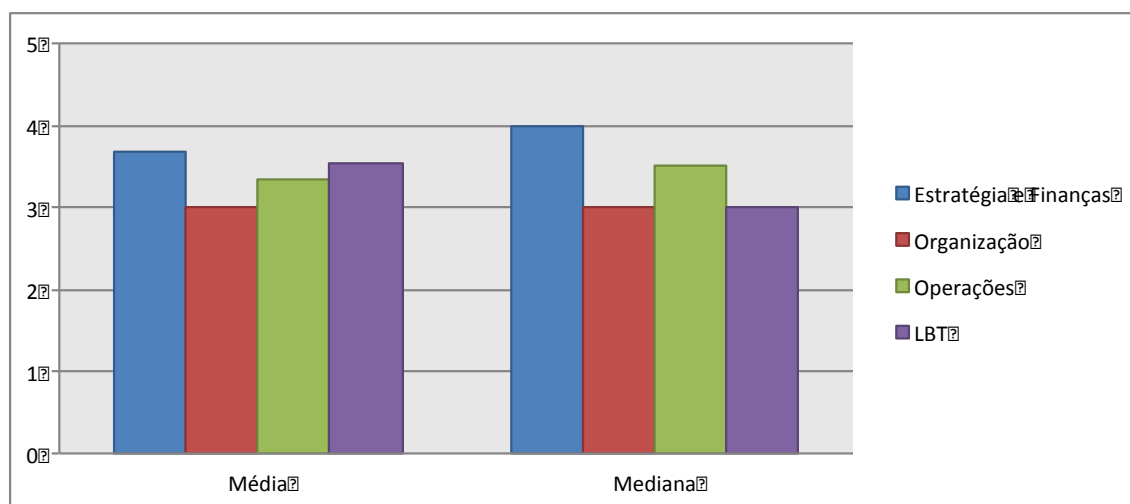
Perante estes dados podemos verificar que, relativamente à sinceridade, a área de operações é a que tem uma tendência de avaliação mais favorável, enquanto área de organização apresenta uma tendência de avaliação claramente desfavorável. A área de *business technology* (lbt) e a área de estratégia têm uma tendência de avaliação positiva, mas com uma escala reduzida, em que a sua tendência é para o ponto intermédio.

Tabela nº 14: Análise da competência da marca em relação às áreas de negócio

Competência	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Estratégia e Finanças	3,67	4	0,267	0,516	3	4
Organização	3	3	1	1	2	4
Operações	3,33	3,5	1,867	1,366	1	5
LBT	3,55	3	0,528	0,726	3	5

Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Gráfico nº 19: Análise da competência da marca em relação às áreas de negócio



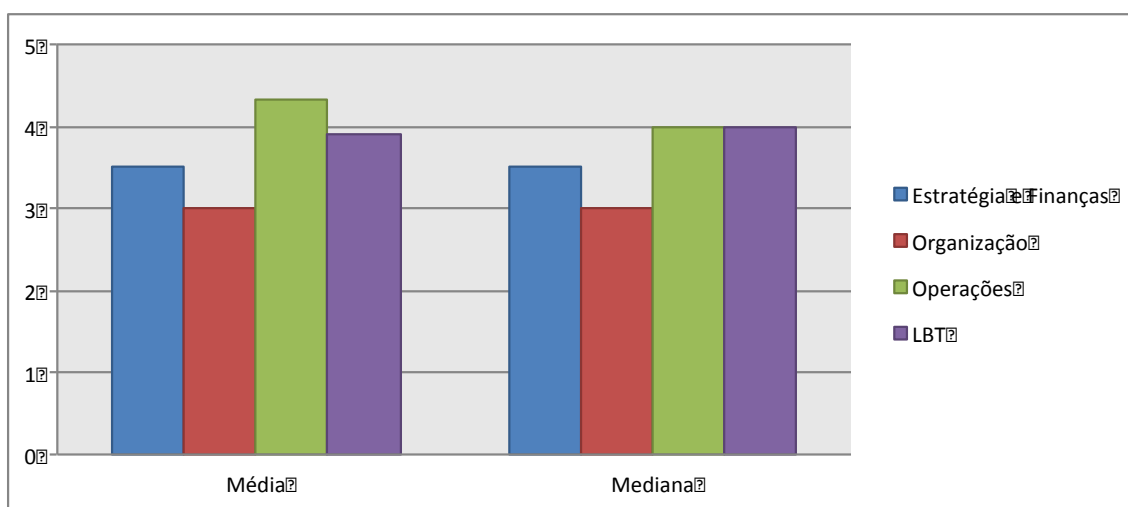
Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Na análise do valor competência, podemos verificar que a área de estratégia é a que tem uma tendência de avaliação mais favorável juntamente com a área de *business technology* (lbt), enquanto área de organização apresenta uma tendência de avaliação pouco favorável. A área de operações têm uma tendência de avaliação positiva.

Tabela nº 15: Análise da sofisticação da marca em relação às áreas de negócio

Sofisticação	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Estratégia e Finanças	3,5	3,5	0,3	0,547	3	4
Organização (S.R.)	3	3	1	1	2	4
Operações	4,33	4	0,267	0,516	4	5
LBT	3,89	4	0,361	0,6	3	5

Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Gráfico nº 20: Análise da sofisticação da marca em relação às áreas de negócio

Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

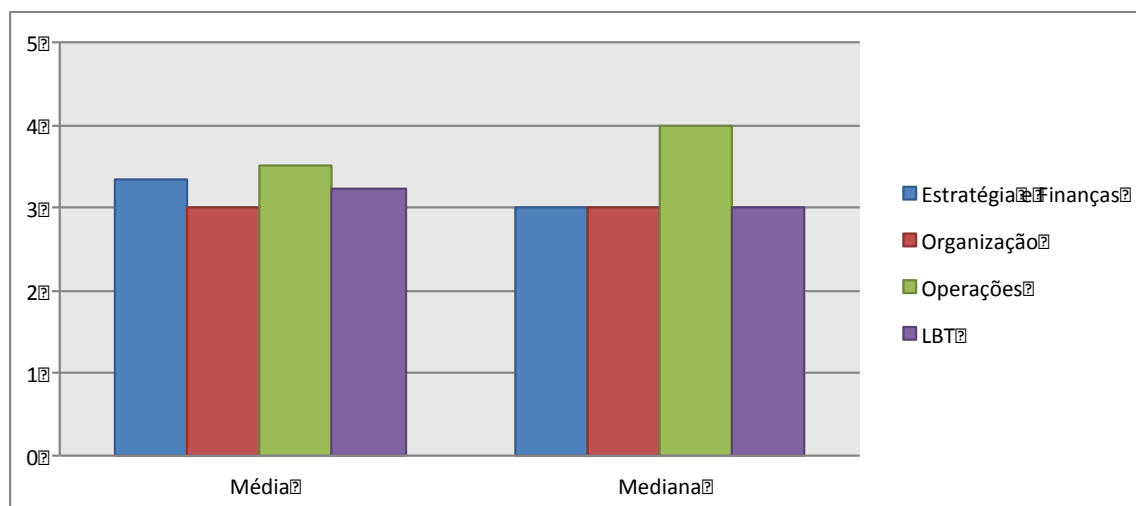
Na análise do valor sofisticação, relativamente às diversas áreas de negocio podemos verificar que a área de operações é a que tem uma tendência de avaliação mais favorável ultrapassando a escala de valor quatro. A área de *business technology* (lbt), reflecte uma tendência francamente positiva com um valor próximo do quatro e a área de estratégia apresenta uma tendência também ela positiva. A área de organização é a que tem uma tendência de avaliação mais baixa, com o valor de 3.

Tabela nº 16: Análise do vigor da marca em relação às áreas de negócio

Vigor	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Estratégia e Finanças	3,33	3	0,267	0,516	3	4
Organização	3	3	1	1	2	4
Operações	3,5	4	0,7	0,837	2	4
LBT	3,22	3	0,944	0,97	2	5

Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Gráfico nº 21: Análise do vigor da marca em relação às áreas de negócio



Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

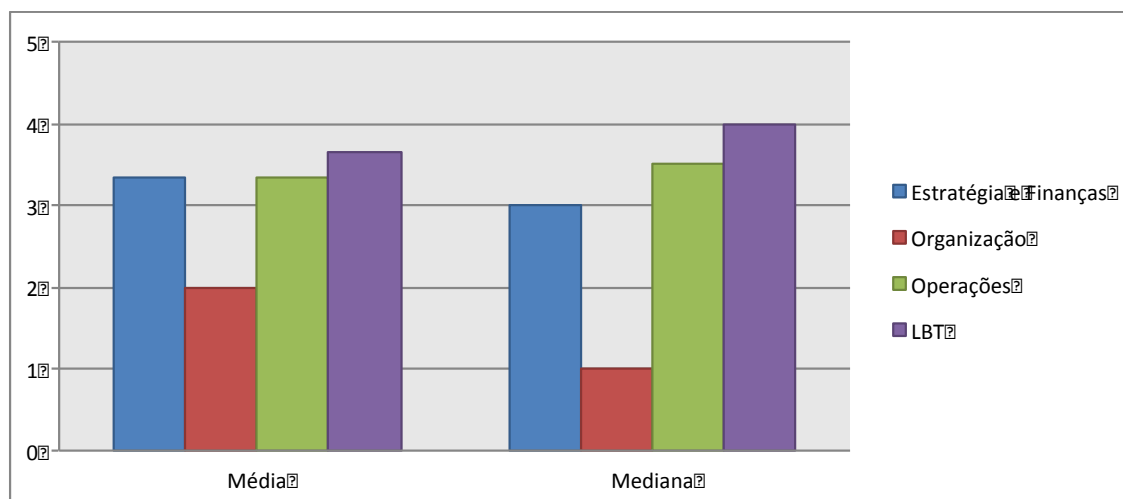
Na análise do valor vigor, podemos verificar que a área de operações é a que tem uma tendência de avaliação mais favorável juntamente com a área de estratégia, enquanto que área de organização apresenta uma tendência de avaliação pouco favorável. A área de *business technology* (lbt) têm uma tendência de avaliação positiva.

Tabela nº 17: Análise da excitação da Marca em relação às áreas de negócio

Excitação	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Estratégia e Finanças	3,33	3	0,267	0,516	3	4
Organização	2	1	3	1,73	1	4
Operações	3,33	3,5	0,667	0,816	2	4
LBT	3,66	4	0,25	0,5	3	4

Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Gráfico nº 22: Análise da excitação da marca em relação às áreas de negócio



Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

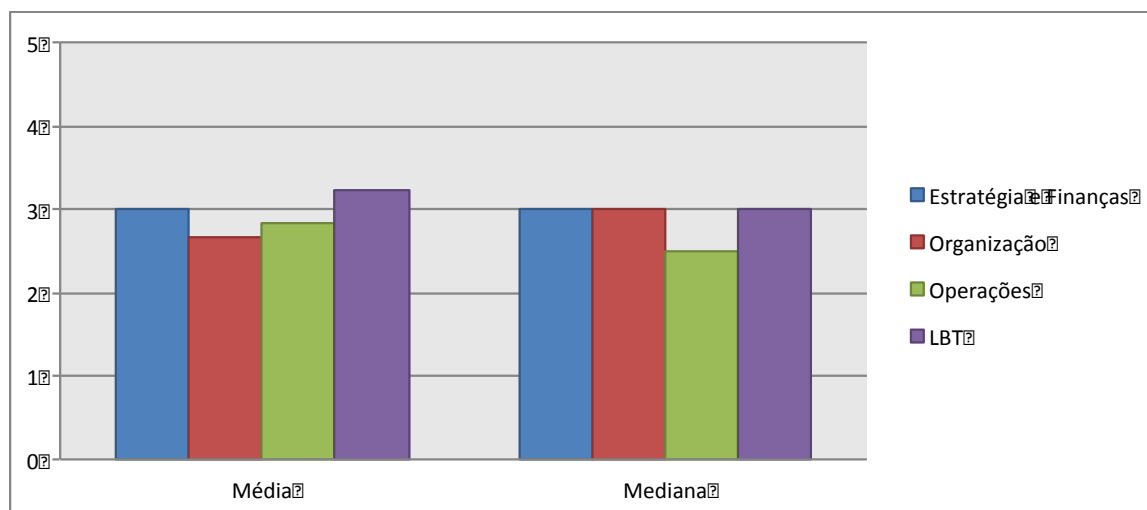
Na análise do valor excitação, podemos verificar que a área de *business technology* (lbt) é a que tem uma tendência de avaliação mais favorável, enquanto que área de operações e estratégia, que curiosamente têm a mesma tendência, apresenta uma tendência de avaliação positiva mas em menor escala. A área de organização têm uma tendência de avaliação muito pouco positiva, com um valor de dois.

Tabela nº 18: Análise da responsabilidade social da marca em relação às áreas de negócio

Resp. Social	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Estratégia e Finanças	3	3	0,8	0,894	2	4
Organização	2,66	3	2,33	1,527	1	4
Operações	2,83	2,5	2,167	1,47	1	5
LBT	3,22	3	0,44	0,66	2	4

Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Gráfico nº 23: Análise da responsabilidade social da marca em relação às áreas de negócio



Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

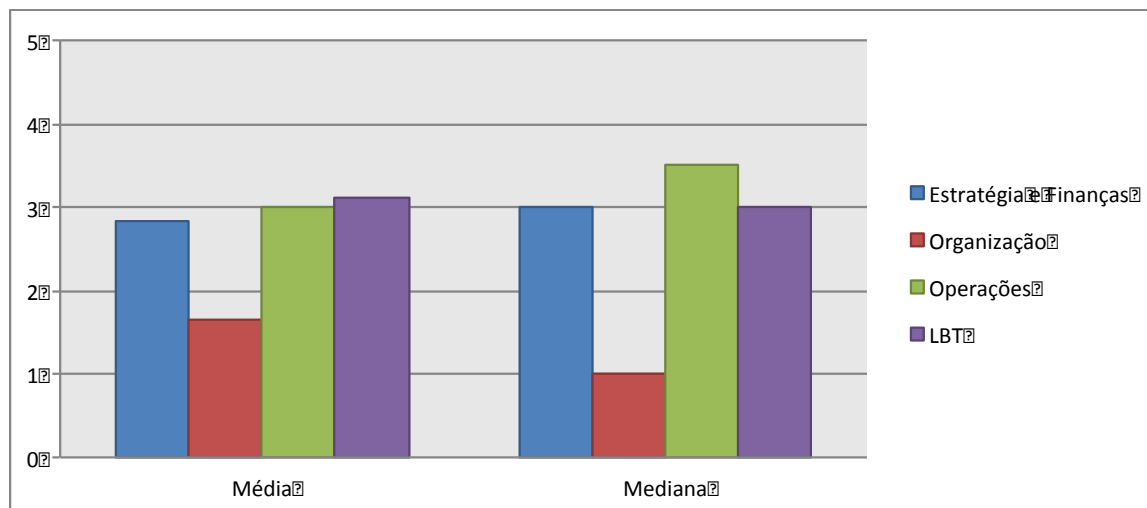
Na análise do valor responsabilidade social, podemos verificar que a área de *business technology* (lbt) é a única que tem uma tendência de avaliação positiva, a área de estratégia está no limite intermédio da tabela com o valor três e todas as outras apresentam valores com tendência pouco positivas, relativamente a este valor em estudo.

Tabela nº 19: Análise das relações humanas da marca em relação às áreas de negócio

R. H.	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Estratégia e Finanças	2,83	3	0,167	0,409	2	3
Organização	1,66	1	1,33	1,15	1	3
Operações	3	3,5	2,8	1,67	1	5
LBT	3,11	3	1,6	1,27	1	5

Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Gráfico nº 24: Análise das relações humanas da marca em relação às áreas de negócio



Fonte: perguntas nº 3, nº 5, nº 6, nº 7 e nº 11 do questionário para o público interno

Na análise do valor relações humanas, podemos verificar que a área de *business technology* (lbt) é a única que tem uma tendência de avaliação positiva, mas com uma tendência para o limite intermédio da tabela, enquanto que a área de operações esta no limite intermédio da tabela com um valor de três. As outras áreas, têm tendências pouco positivas para esta dimensão em que destaco o valor de operações que é inferior a 2.

1.2. Análise de dados – respostas abertas e questões internas.

Vamos agora analisar os restantes dados do questionário, começando pela pergunta número 8 na qual procurávamos saber, através de uma pergunta aberta, o que deve a Leadership Business Consulting fazer para melhorar a sua reputação?

Dos diversos dados do inquirido, foi notório a tendência para três tipos de acção: reforço do *branding*, desenvolvimento dos recursos humanos e aposta no mercado privado. Em termos do reforço do *branding*, o respondente transmitiu ideias concretas, tais como, investimento no *brand* em termos de recursos e em termos de acções para com o exterior, tais como, apoiar iniciativas prestigiantes com visibilidade no mercado, produção de artigos de opinião e presença mais mediática nos media com maior investimento em publicidade. Na área dos recursos humanos, o entrevistado também foi concreto ao referir que deveria existir uma maior aposta em formação, avaliação de desempenho, planos de carreiras, sistema remunerativo e comunicação interna. Por último, o respondente ao referenciar a aposta no mercado privado, indicou algumas

acções como: promoção de eventos que se destaquem pela inovação e criatividade, apostar em acções comerciais junto das grandes empresas nacionais.

De seguida pedíamos ao entrevistado para nos indicar qual a área de organização interna mais deficitária na empresa e que necessita de maior atenção. Essa pergunta era de resposta aberta. Perante essa questão o inquirido avaliou de duas maneiras distintas, ou seja, por um lado deu informações de melhoria em termos de organização interna, por outro lado de informações de melhoria para as áreas de negócio, assim sendo, vamos realçar os dois aspectos. Em termos internos as melhorias assentaram na comunicação interna e externa e planeamento dos RH (carreira, deslocações, especialização/formação). Em termos de área de negócio as escolhas de melhoria recaíram na área de marketing e vendas, onde o respondente informa que existe um potencial humano interno relevante para a desenvolver e na área da LBA, onde, por falta de comunicação interna, o inquirido desconhece o seu potencial.

A próxima pergunta, a número dez, é do tipo específico e fechada e pretendíamos obter por parte do entrevistado a sua opinião sobre o seguinte: “Com o crescimento da LBC, existiu a necessidade de abrir mais um escritório em Lisboa e de dividir os recursos pelos 2 escritórios. Acha que essa divisão é positiva?”. As respostas traduzem-se na tabela seguinte:

Tabela nº 20: Frequência de resposta da pergunta nº10

Resposta	Divisão
Sim	11
Não	26

Fonte: pergunta nº 10 do questionário para o público interno

Gráfico nº 25: Frequência de resposta da pergunta nº10



Fonte: pergunta nº 10 do questionário para o público interno

O respondente, neste caso, o público interno foi claro ao indicar que na sua opinião acha que a divisão não é positiva.

1.3. Interpretação dos dados do questionário para o público interno

Antes de passarmos à interpretação dos dados, é importante, agradecer à empresa Leadership Business Consulting, em particular o seu público interno, pela obtenção de tão elevada taxa de respostas.

Este questionário, está constituído por seis grupos e vintes questões na sua totalidade.

Em termos de interpretação dos dados, obtidos no primeiro grupo, pretendemos avaliar a notoriedade espontânea que se mede pela percentagem de inquiridos capazes de referir, sem qualquer tipo de ajuda, o nome da marca. A pergunta da notoriedade espontânea é relevante, pois para além de ser um sinal cognitivo, este mede também uma dimensão afectiva.

Na primeira pergunta procurávamos saber, como referimos, a notoriedade das marcas por parte do entrevistado. Os resultados para essa questão, quando avaliamos o primeiro campo preenchido, foi notório que existia um destaque em relação a duas marcas, a Leadership Business Consulting e a Mckinsey, vindo a marca Deloitte em terceiro lugar e por último as marcas Accenture e Boston Consulting Group. Mas ao analisarmos esta questão como um todo, ou seja, analisando as frequências de resposta para todos os campos de hipótese, verificamos que os resultados da análise são outros. Assim sendo, os resultados foram os seguintes: a marca Deloitte aparece em primeiro lugar, a marca LBC em segundo e em terceiro lugar aparece a marca Mckinsey.

Estes dados são justificados da seguinte forma, a Deloitte é a maior empresa nacional em termos de consultadoria, logo é natural, que apareça em primeiro lugar, a presença da marca LBC em segundo lugar justifica-se pelo facto de o público interno ser colaborador da referida empresa e a Mckinsey apresenta-se em terceiro lugar pelo facto de ser a consultora de referência em termos mundiais.

A segunda pergunta deste grupo, procurava saber qual seria a empresa mais conhecida, aquela que teria mais notoriedade. O inquirido para esta questão, foi muito claro, pois destacou claramente 2 marcas, em primeiro lugar a Mckinsey e em segundo lugar a Deloitte. Perante esta questão, o entrevistado no entanto, apresentou poucas referências em relação à marca LBC e como resultado a referida marca ficou posicionada em último lugar como sendo das marcas menos referenciadas em termos de notoriedade. Este é um facto que, posteriormente, deveria ser analisado com mais cuidado, pois pode existir

uma interpretação errada sobre a questão ou então o respondente tem uma avaliação muito contra indicada, relativamente à notoriedade da LBC.

No segundo grupo, começamos por pedir ao questionado que nos indique em que área de negócio está inserida dentro da organização da LBC de forma a poder criar dimensões que serão usadas em perguntas futuras. À segunda pergunta, pretendíamos saber qual o valor que se destacava na LBC. Para essa pergunta, optamos por deixar o campo aberto exactamente para perceber se existia alguma coerência nas respostas e foi interessante verificar que, a maior parte destacou os seguintes valores: Integridade; orientação para o cliente; profissionalismo; fiabilidade e o trabalho de equipa. No capítulo anterior apresentamos a LBC e os seus valores e torna-se claro que o público interno está em sintonia com esses mesmos valores.

A próxima pergunta, juntamente com a pergunta número seis e número sete referentes, traduzem o objectivo da análise da personalidade da marca.

O inquirido, neste caso, o público interno apresentou uma avaliação pouco positiva em relação à sua marca. Na escala que definimos, de um a cinco, não existe nenhuma dimensão com valores superiores a quatro, e existe uma dimensão com valor inferior a três. A dimensão que apresenta um valor mais elevado é a dimensão da sofisticação e o valor mais baixo é a relações humanas, existem dimensões com valores próximos da escala três (ponto intermédio da escala) tais como, sinceridade e responsabilidade social. Este facto, levanta algumas questões, tais como, será que existe uma fraca valorização da marca em termos internos; será que o público interno tem um mau relacionamento entre si; será que existe um mau ambiente em termos de equipa; a estrutura hierárquica da empresa demonstra ter um mau relacionamento entre si; será que estas opiniões são diferentes, mediante cada área de negócio, ou por género; será que as actividades de responsabilidade social são pouco relevantes na estrutura da LBC? Perante todas estas dúvidas, vamos agrupar algumas variáveis com certas dimensões previamente preparadas, tentando assim, interpretar alguns dos resultados acima referidos.

O primeiro agrupamento que vamos utilizar para o estudo é entre as variáveis da análise da personalidade da marca, com a dimensão do género do respondente. Desta forma, procuramos verificar quais as diferenças entre o género masculino e o género feminino, perante as variáveis de análise. Informamos que, como obtivemos três respostas incompletas, essa situação influenciou uma das dimensões, neste caso a dimensão vigor.

A primeira dimensão em análise é a sinceridade, verificarmos que o género feminino tem uma avaliação positiva da dimensão, enquanto que o género masculino tem uma avaliação pouco positiva, com um valor inferior ao limite médio da nossa taxa. Isto significa que o público interno masculino acha que a marca LBC é pouco honesta e que transmite pouca confiança.

A segunda dimensão em análise é a competência da marca LBC. Nesta análise, podemos verificar que tanto o género masculino como o género feminino avaliam positivamente a referida dimensão. No entanto, o público interno feminino avalia mais positivamente que o público interno masculino. Podemos ainda realçar que em ambos os géneros a sua avaliação é considerada mediana pois não se aproxima do valor quatro na nossa escala de avaliação. Deste modo, podemos interpretar que o público interno feminino considera que a marca LBC tem alguma fiabilidade no que transmite, conquistou algum sucesso, e com isso, obteve algum posicionamento de mercado e que é inteligente na forma como se apresenta para com o seu público, quer interno quer externo.

A próxima dimensão em análise, é a sofisticação que apresenta uma sintonia entre o género masculino e o género feminino. Ambos apresentam uma avaliação com uma tendência positiva da dimensão em causa. Isto significa, que o público interno acha que a marca LBC apresenta-se ao mercado com alguma classe e os resultados que apresenta são satisfatórios.

A dimensão vigor, é a que se segue na nossa análise. Mais uma vez, podemos realçar a sintonia, entre os dois géneros, pois ambos obtiveram a mesma tendência de avaliação, isto traduz-se numa tendência positiva, mas próxima do valor intermédio da nossa escala. Podemos assim, concluir, que o público interno considera que a marca LBC é algo resistente, ou seja, oferece alguma robustez em termos de presença na imagem que utiliza na sua comunicação, tanto em termos internos como em termos externos.

A próxima dimensão para análise é a excitação, em que o género feminino, tem uma tendência de avaliação positiva. O género masculino, tem uma tendência de avaliação em que o seu valor é o valor intermédio da nossa escala, ou seja, tem o valor de três. Isso significa que o género feminino acha que a marca LBC é moderna e imaginativa, tem uma certa ousadia e transmite um bom espírito, enquanto o género masculino tem uma interpretação desses valores de uma forma meramente satisfatório sem acrescentar valor às mesmas.

A dimensão para análise que segue é a responsabilidade social da marca. Nesta dimensão, o género feminino tem uma tendência de avaliação de forma satisfatória, enquanto o género masculino tem uma tendência de avaliação pouco satisfatória da referida dimensão, ou seja, o público masculino acha que a responsabilidade social não está presente na marca LBC enquanto que o público feminino acha, que está pouco presente.

Por último, a dimensão que se chegue para análise é a das relações humanas. Esta dimensão tem a particularidade de ter a tendência mais baixa do género masculino entre as várias dimensões, o que reflecte uma interpretação clara em que o público interno masculino, transmite uma quase inexistência da referida dimensão. O género feminino apresenta uma avaliação de valor intermédio da escala, que mostra a sua mera satisfação da dimensão em análise.

Vamos agora agrupar as dimensões da análise da personalidade da marca, com as diversas áreas de negócio da empresa, de forma a verificar que interpretações podemos concluir. Apesar de existirem seis áreas de negócio (estratégia e finanças, organização e gestão da mudança, operações e performance, marketing e vendas, *human capital management / business academy e business technology*) as áreas de marketing e vendas e a de hcm / *business academy* serão omitidas desta análise por não existirem elementos suficientes para a análise.

A primeira dimensão em estudo, com este novo agrupamento, é a sinceridade, nela verificámos que a área de operações é a que tem uma tendência de avaliação mais positiva e a área de organização é a que tem uma tendência de avaliação menos positiva em relação à referida dimensão. Isto significa, que o público interno associado à área de operações acha que a marca LBC é honesta e que transmite alguma confiança. A área de organização tem uma diferente interpretação, acha que a marca LBC é pouco honesta e transmite pouca confiança.

A segunda dimensão em investigação é a competência da marca LBC. Nesta análise, podemos verificar que tanto o género masculino como o género feminino avaliam positivamente a referida dimensão. No entanto, o público interno feminino avalia mais positivamente que o público interno masculino. Podemos ainda realçar que em ambos os géneros a sua avaliação é considerada mediana pois não se aproxima do valor quatro na nossa escala de avaliação. Deste modo, podemos interpretar que o público interno feminino considera que a marca LBC tem alguma fiabilidade no que transmite, conquistou algum sucesso, e com isso, obteve algum posicionamento de mercado e que

é inteligente na forma como se apresenta para com o seu público, quer interno quer externo.

A próxima dimensão em apreciação é a sofisticação. Nessa, não foi possível reter informações referentes à área de organização, no entanto, relativamente às outras áreas podemos verificar que a área de operações é a que tem uma tendência de avaliação mais favorável ultrapassando a escala de valor quatro. A área de *business technology* (lbt), retrata uma tendência francamente positiva com um valor próximo do quatro e a área de estratégia apresenta uma tendência, também ela, positiva.

Isto significa que as diversas áreas de negócio acham que a marca LBC apresenta-se ao mercado com classe e os resultados que apresenta são satisfatórios.

A dimensão vigor, é a que se segue na nossa análise. Mais uma vez podemos verificar que a área de operações é a que tem tendência de avaliação mais favorável juntamente com a área de estratégia, enquanto a área de organização apresenta uma tendência de avaliação pouco favorável. A área de *business technology* (lbt) tem uma tendência de avaliação satisfatória. Podemos assim, concluir, que as diversas áreas de negócio consideram que a marca LBC é algo resistente, ou seja, oferece alguma robustez em termos de presença na imagem que utiliza na sua comunicação, tanto em termos internos como em termos externos.

A próxima dimensão para estudo é a excitação, em que podemos verificar que a área de *business technology* (lbt) é a que tem uma tendência de avaliação mais favorável, enquanto a área de operações e estratégia, que curiosamente tem a mesma tendência, apresenta uma tendência de avaliação positiva mas em menor escala. A área de organização tem uma tendência de avaliação muito pouco positiva, com um valor de dois. Isso significa que as áreas de estratégia operações e LBT acham que a marca LBC é moderna e imaginativa, tem uma certa ousadia e transmite um bom espírito, enquanto a área de organização acha o oposto.

A dimensão para investigação que segue é a responsabilidade social da marca. Nesta dimensão podemos verificar que a área de *business technology* (lbt) é a única que tem uma tendência de avaliação positiva, a área de estratégia está no limite intermédio da tabela com o valor três e todas as outras apresentam valores com tendência pouco positiva relativamente a este valor em estudo, ou seja, as áreas de organização e de operações acham que a responsabilidade social não está presente na marca LBC enquanto as áreas de estratégia e LBT acham que está pouco presente.

Por último, a dimensão que se chegue para apreciação é a das relações humanas. Nesta dimensão podemos verificar que a área de *business technology* (lbt) é a única que tem uma tendência de avaliação positiva, mas com uma tendência para o limite intermédio da tabela, enquanto a área de operações está no limite intermédio da tabela com um valor de três. As outras áreas têm tendências pouco positivas para esta dimensão em que destaco o valor de operações que é inferior a 2, o que espelha uma interpretação clara em que a área de organização está claramente insatisfeita com as políticas que reflectem as relações humanas. As outras áreas estão no limite da satisfação em relação a esta dimensão.

2. Análise de dados do questionário para o público externo

Na consulta que fiz para o público externo obtive 249 respostas, das quais 99 foram completas.

As duas primeiras perguntas foram feitas com o objectivo de não apresentar quaisquer ajudas, não influenciando desta forma as respostas dos entrevistados.

Na primeira pergunta pretendemos avaliar a notoriedade das diversas Marcas de consultoria de Gestão, neste caso, em particular, perguntavam “Quando pensa em Consultoria de Gestão de que empresas se recorda?” e dávamos 6 campos para preenchimento.

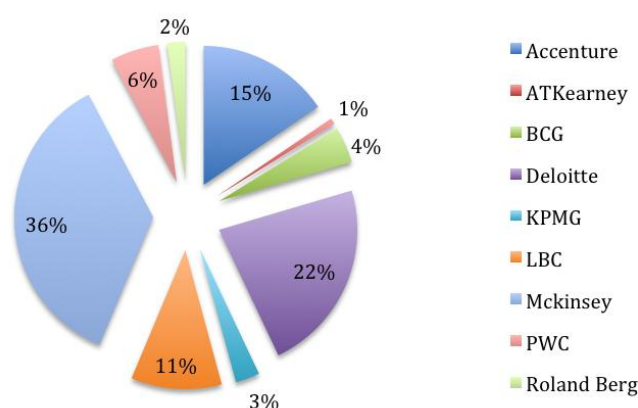
Tabela nº 21: Frequência de marcas para a pergunta 1

Pergunta	Accenture	ATKearney	BCG	Deloitte	KPMG	LBC	Mckinsey	PWC	Roland Berg	Outros
Marca 1	22	1	6	32	4	15	51	8	3	104
Marca 2	19	5	33	38	6	6	11	8	10	110
Marca 3	12	10	8	14	10	5	15	13	12	147
marca 4	8	8	9	16	11	7	2	9	7	169
Marca 5	9	5	7	10	11	10	3	6	8	177
Marca 6	5	3	3	4	3	8	5	2	3	210
Total	75	32	66	114	45	51	87	46	43	

Fonte: pergunta nº 1 do questionário para o público externo

Vamos em primeiro lugar, analisar os resultados que obtivemos para a primeira marca, deste conjunto de 6 campos.

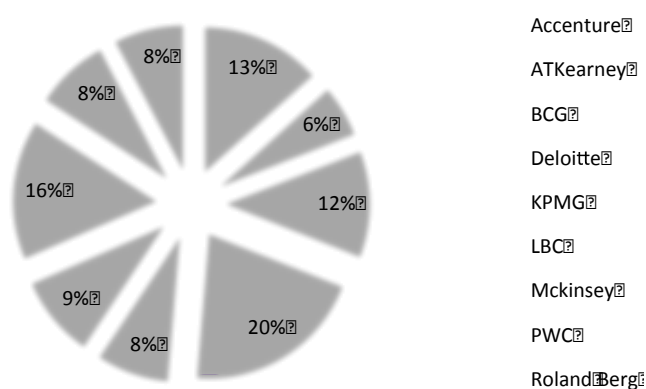
Gráfico nº 26: Menção de marcas para a pergunta 1 – primeira linha



Fonte: pergunta nº 1 do questionário para o público externo

Perante estes dados podemos verificar que a Mckinsey se destaca claramente em relação às outras marcas deste estudo. As outras marcas mais referenciadas são, respectivamente, a Deloitte a Accenture e a Leadership Business Consulting. Existem outras marcas referidas, mas com menos taxa de frequência por parte dos entrevistados. Vamos agora analisar os dados na sua totalidade de forma a verificar se existem alterações a esta primeira análise.

Gráfico nº 27: Menção de marcas para a pergunta 1 – total



Fonte: pergunta nº 1 do questionário para o público externo

Analisando os dados na sua totalidade verificamos que existem alterações, quando comparamos com a nossa análise anterior, ou seja, a Deloitte passa a ser a marca mais referenciada. Nas restantes posições, temos, respectivamente, as marcas, Mckinsey, Accenture e BCG. Num terceiro nível de referências aparecem marcas como a Leadership Business Consulting, a ATKearney, a KPMG, a PWC e a Roland Berg.

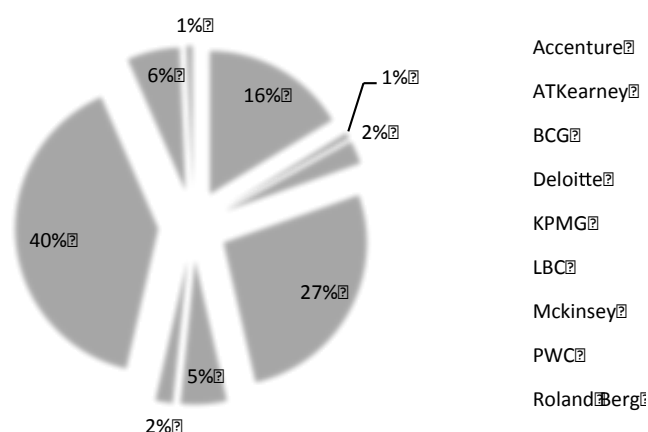
De seguida perguntámos qual era a empresa mais conhecida e os resultados são apresentados na seguinte tabela:

Tabela nº 22: Frequência de marcas para a pergunta 2

Pergunta	Accenture	ATKearney	BCG	Deloitte	KPMG	LBC	Mckinsey	PWC	Roland Berg	Outros
Mais conhecida	25	1	4	41	8	3	61	9	1	93

Fonte: pergunta nº 2 do questionário para o público externo

Gráfico nº 28: Menção de marcas para a pergunta 2



Fonte: pergunta nº 2 do questionário para o público externo

Dos dados obtidos podemos verificar que existe uma clara tendência, em termos de frequência por partes dos respondentes, para com a marca Mckinsey e num segundo nível para a Deloitte. Num terceiro plano, encontramos a Accenture, enquanto as outras marcas referenciadas no estudo, obtêm níveis fracos de referências.

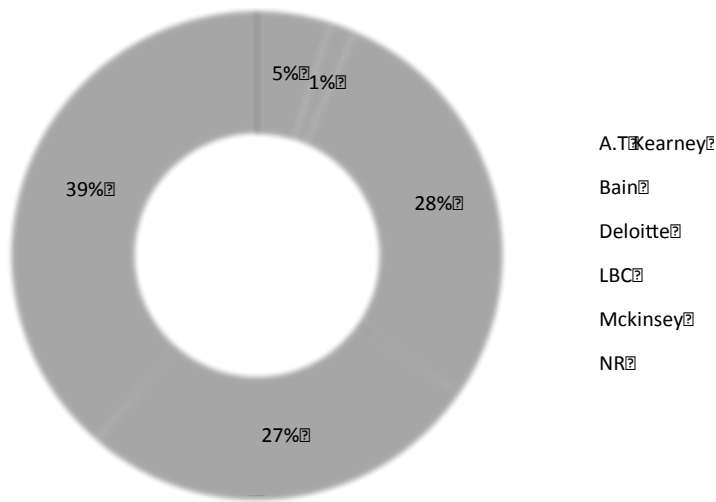
Na segunda parte deste questionário, fomos tentar obter, através das restantes perguntas, a personalidade da marca. Nesse ponto, verificamos os seguintes dados, que são apresentados de seguida:

Tabela nº 23: Análise da competência da marca em relação às marcas em estudo

Competência					
A.T Kearney	Bain	Deloitte	LBC	Mckinsey	NR
24	8	137	131	189	267

Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

Gráfico nº 29: Análise da competência da marca em relação às marcas em estudo



Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

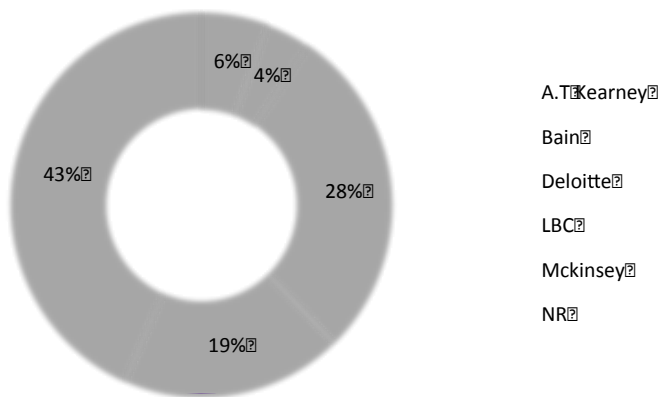
Perante estes dados, podemos verificar que relativamente à competência a marca com um nível de frequência mais elevado é a Mckinsey, ficando a Deloitte e a Leadership Business Consulting num segundo nível. A A.T. Kearney e a Bain aparecem neste estudo com resultados fracos, em termos de frequências.

Tabela nº 24: Análise da sofisticação da Marca em relação às marcas em estudo

Sofisticação					
A.T Kearney	Bain	Deloitte	LBC	Mckinsey	NR
3	2	15	10	23	82

Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

Gráfico nº 30: Análise da sofisticação da marca em relação às marcas em estudo



Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

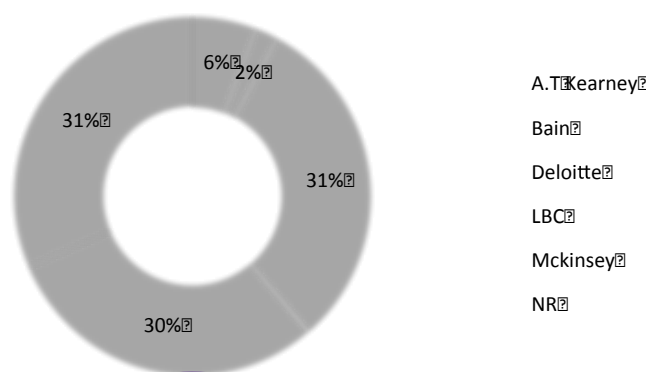
Perante estes dados, podemos verificar que, relativamente à sofisticação a marca com um nível de frequência mais elevado é a Mckinsey, ficando a Deloitte e a Leadership Business Consulting num segundo nível. A A.T. Kearney e a Bain aparecem neste estudo com resultados fracos, em termos de frequências.

Tabela nº 25: Análise do vigor da marca em relação às marcas em estudo

Vigor					
A.T Kearney	Bain	Deloitte	LBC	Mckinsey	NR
17	6	90	87	92	304

Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

Gráfico nº 31: Análise do vigor da marca em relação às marcas em estudo



Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

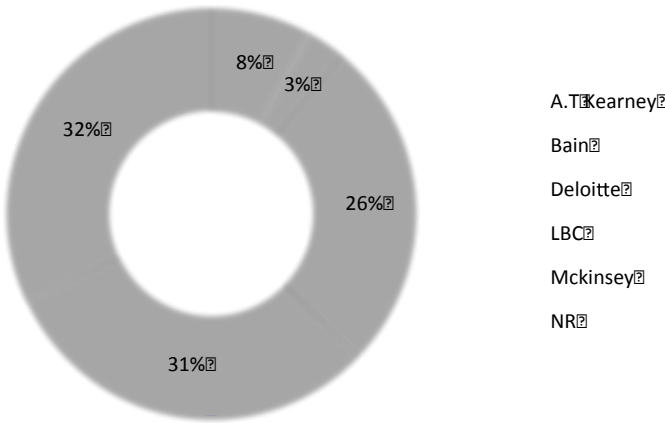
Perante estes dados, podemos verificar que relativamente ao vigor existem três marcas praticamente com os mesmos níveis de frequência. Essas marcas são a Mckinsey, a Deloitte e a Leadership Business Consulting. Mais uma vez a A.T. Kearney e a Bain aparecem neste estudo com resultados fracos, em termos de frequências. Por último de referir que existe um número muito elevado de respondentes que não responderam a este nível.

Tabela nº 26: Análise da sinceridade da marca em relação às marcas em estudo

Sinceridade					
A.T Kearney	Bain	Deloitte	LBC	Mckinsey	NR
23	9	76	89	93	174

Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

Gráfico nº 32: Análise da sinceridade da marca em relação às marcas em estudo



Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

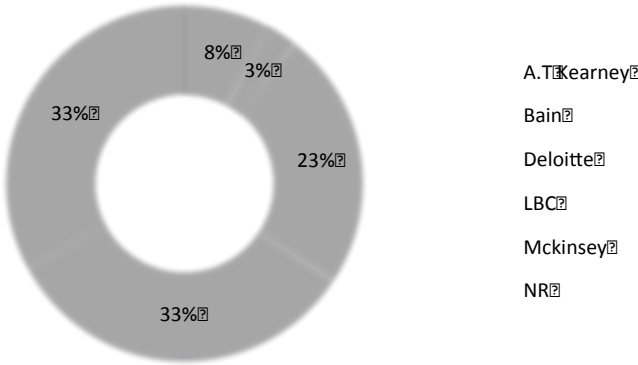
Ao analisarmos os dados recolhidos referentes à sinceridade da marca, podemos verificar que existem duas marcas praticamente com os mesmos níveis de frequência. Essas marcas são a Mckinsey, e a Leadership Business Consulting. Nesta análise a Deloitte apresenta uma frequência mais baixa que as duas marcas, anteriormente referenciadas e as restantes marcas, voltam a apresentar dados relativamente inferiores em relação às restantes marcas.

Tabela nº 27: Análise da excitação da marca em relação às marcas em estudo

Excitação					
A.T. Kearney	Bain	Deloitte	LBC	Mckinsey	NR
17	6	51	71	71	155

Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

Gráfico nº 33: Análise da excitação da marca em relação às marcas em estudo



Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

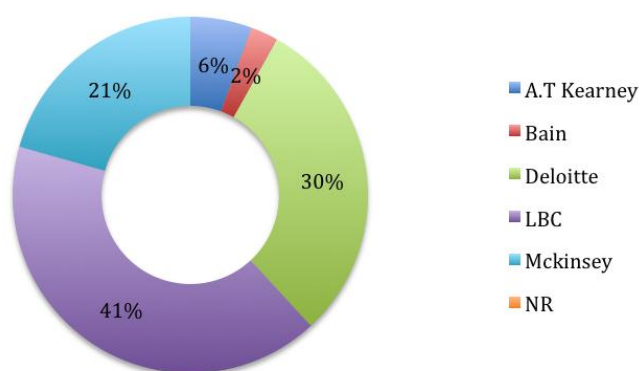
Ao analisarmos os dados recolhidos referentes à excitação da marca, podemos, verificar que existem duas marcas com os mesmos níveis de frequência. Essas marcas são a Mckinsey, e a Leadership Business Consulting. Nesta análise, a marca Deloitte apresenta uma frequência mais baixa que as duas marcas anteriormente referenciadas e as restantes marcas, voltam a apresentar dados relativamente inferiores em relação as restantes marcas.

Tabela nº 28: Análise da responsabilidade social da marca em relação às marcas em estudo

Resp. Social					
A.T Kearney	Bain	Deloitte	LBC	Mckinsey	NR
9	4	48	66	33	433

Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

Gráfico nº 34: Análise da responsabilidade social da marca em relação às marcas em estudo



Fonte: pergunta nº 3 e nº 4 do questionário para o público externo

Ao analisarmos os dados recolhidos, referentes à responsabilidade social da marca, podemos verificar que a marca Leadership Business Consulting destaca-se claramente em relação às restantes marcas. Nesta análise, a marca Deloitte e a marca Mckinsey aparecem com uma frequência mais baixa. As restantes marcas, continuam a apresentar valores baixos em relação as restantes marcas. Por último, de referir, que existe um número muito elevado de respondentes que não responderam a este nível.

Após a análise do nível da personalidade das marcas através da Brand Personality Scale de Aaker⁷⁶, fomos averiguar outras variáveis da personalidade da marca agora

⁷⁶ http://www.12manage.com/methods_aaker_brand_personality_framework.html 10/11/2010

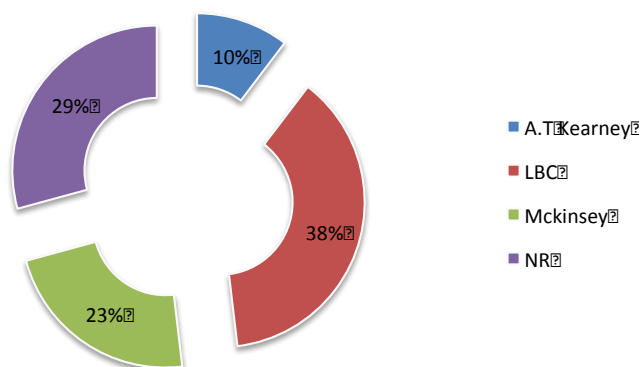
referenciadas por Moser⁷⁷, tais como, modernidade, tradicional, forma, informal, estruturada e dinâmica. Para essa análise específica, seleccionamos só três marcas, a A.T. Kearney, a Leadership Business Consulting e a Mckinsey e os resultados foram os seguintes:

Tabela nº 29: Análise da modernidade da Marca

Marca moderna			
A.T Kearney	LBC	Mckinsey	NR
11	40	24	31

Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

Gráfico nº 35: Análise da modernidade da marca



Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

Nesta análise de dados, referentes à modernidade da marca, podemos verificar que a marca Leadership Business Consulting, obtém um claro destaque em relação às restantes marcas em análise, ficando a marca Mckinsey com um nível de frequência intermédias por parte dos respondentes. A marca A.T. Kearney aparece com o valor mínimo de referências.

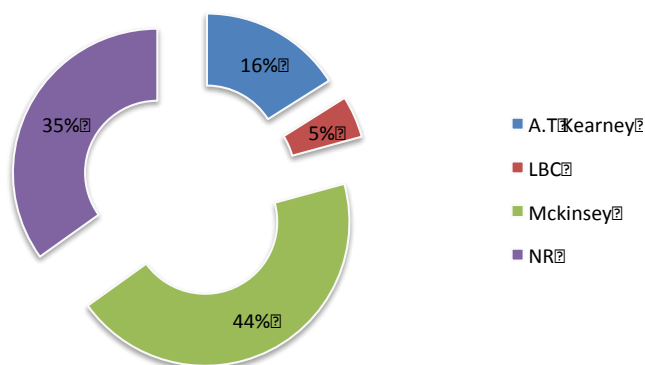
Tabela nº 30: Análise do valor tradicional da marca

Tradicional			
A.T Kearney	LBC	Mckinsey	NR
17	5	47	37

Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

⁷⁷ Mike Moser, *United We Brand*, Harvard Business School Press, 2003, p. 91.

Gráfico nº 36: Análise do valor tradicional da marca



Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

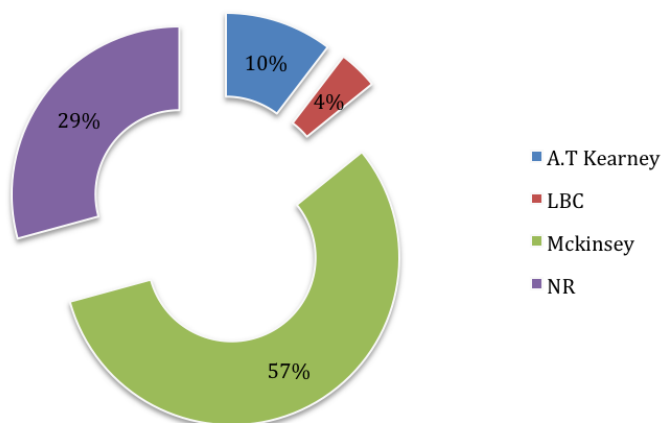
Nesta análise de dados, referentes ao valor tradicional da marca, podemos verificar a marca Mckinsey, obtém um claro destaque em relação as restantes marcas em análise, ficando a marca A.T.Kearney com o segundo nível de frequências por parte dos inquiridos, mas muito longe dos valores obtidos pela marca Mckinsey. A marca Leadership Business Consulting aparece com um valor muito baixo de referências.

Tabela nº 31: Análise da formalidade da marca

Formal			
A.T Kearney	LBC	Mckinsey	NR
11	4	60	31

Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

Gráfico nº 37: Análise da formalidade da marca



Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

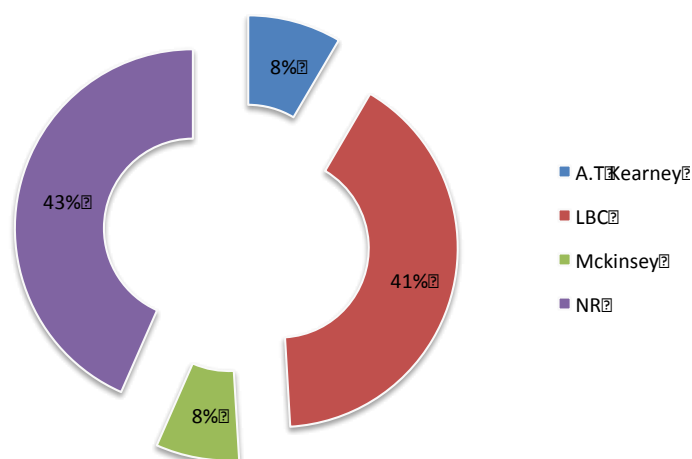
Ao analisarmos os dados recolhidos referentes à formalidade da marca, podemos verificar que a marca Mckinsey apresenta níveis de frequência muitíssimo elevados em comparação com as restantes marcas. Apesar dessa situação, é a marca A.T. Kearney que aparece num segundo nível, ficando a marca Leadership Business Consulting com o último nível de referências.

Tabela nº 32: Análise da informalidade da marca

Informal			
A.T Kearney	LBC	Mckinsey	NR
9	43	8	46

Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

Gráfico nº 38: Análise da informalidade da marca



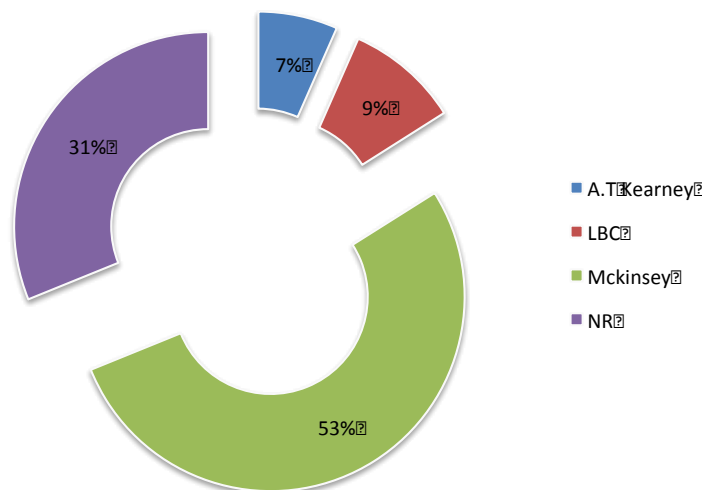
Ao analisarmos os dados recolhidos referentes à informalidade da marca podemos verificar que a marca Leadership Business Consulting apresenta níveis de frequência muitíssimo elevados em comparação com as restantes marcas. As marcas A.T.Kearney e Mckinsey aparecem em segundo nível mas com praticamente, os mesmos valores de frequência, entre si.

Tabela nº 33: Análise da estrutura da marca

Estruturada			
A.T Kearney	LBC	Mckinsey	NR
7	10	56	33

Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

Gráfico nº 39: Análise da estrutura da marca



Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

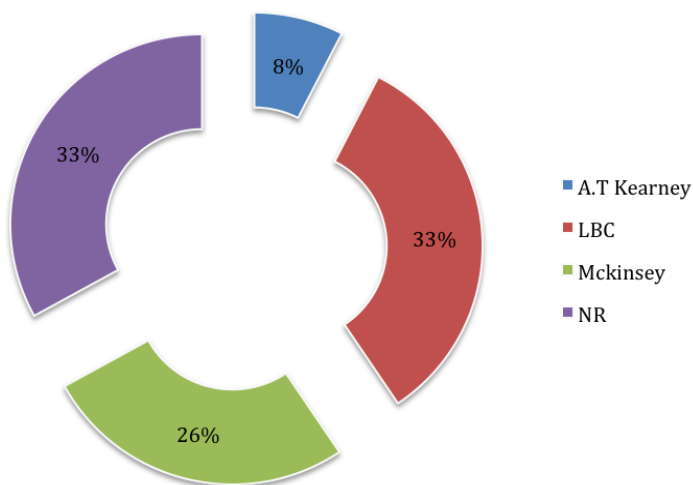
Ao analisarmos os dados recolhidos referentes à estrutura da marca, podemos verificar que a marca Mckinsey apresenta níveis de frequência muitíssimo elevados em comparação com as restantes marcas. As marcas Leadership Business Consulting e A.T. Kearney aparecem em segundo nível, com um ligeiro destaque para com a Leadership Business Consulting.

Tabela nº 34: Análise da valor dinâmico da marca

Dinâmica			
A.T Kearney	LBC	Mckinsey	NR
8	35	28	35

Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

Gráfico nº 40: Análise da valor dinâmico da marca



Fonte: pergunta nº 5 do questionário para o público externo

Ao analisarmos os dados recolhidos referentes ao valor dinâmico da marca, podemos verificar que a marca Leadership Business Consulting apresenta-se com o nível mais elevado de frequências, mas no entanto, a marca Mckinsey apresenta-se com níveis próximos em relação à primeira marca. A marca A.T. Kearney aparece como nível mais baixo de referências por parte dos entrevistados.

No próximo grupo de questões, focamos o estudo na marca Leadership Business Consulting, deste modo, pedimos ao questionado para responder a duas questões.

A primeira, era uma pergunta com resposta aberta e aí pretendíamos saber qual o valor que se destacava para a referida marca. Foram várias as respostas, mas saliento as mais frequentes, tais como: empresa nacional; dinâmica, empreendedora e inovadora; voltada para o cliente (dedicação, seriedade e acrescimento de valor no negócio do cliente); flexibilidade; fiabilidade e profissionalismo na sua equipa.

A segunda pergunta teve como objectivo avaliar através de uma escala alguns níveis do *Brand Personality Scale* de Aaker⁷⁸, tais como excitação, competência, sinceridade e sofisticação.

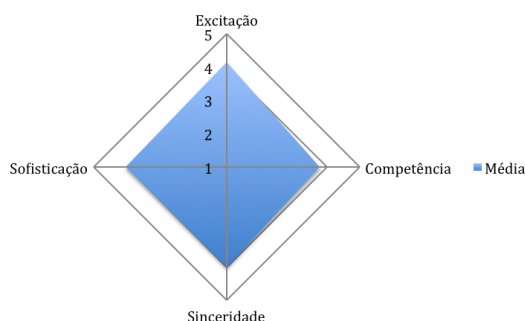
Podemos observar os resultados através da seguinte tabela e respectivo gráfico:

Tabela nº 35: Análise da personalidade da marca LBC

Análise da Personalidade da Marca LBC	
	Média
Excitação	4,15
Competência	3,8
Sinceridade	4,01
Sofisticação	4,03

Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

Gráfico nº 41: Análise da personalidade da marca LBC



Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

⁷⁸ http://www.12manage.com/methods_aaker_brand_personality_framework.html 10/11/2010

Perante estes dados é interessante verificar que todas as variáveis têm valores elevados, entre elas, destacamos a excitação como sendo aquela que obteve uma tendência com valor mais positivo e acima da escala do valor quatro. Ainda acima da escala de valor quatro, obtivemos os valores sinceridade e sofisticação, ao invés dessa situação temos a competência com uma tendência de valor inferior a quatro.

Perante estes factos, vamos agrupar algumas variáveis com algumas dimensões previamente preparadas, tentando assim, interpretar determinados resultados acima referidos.

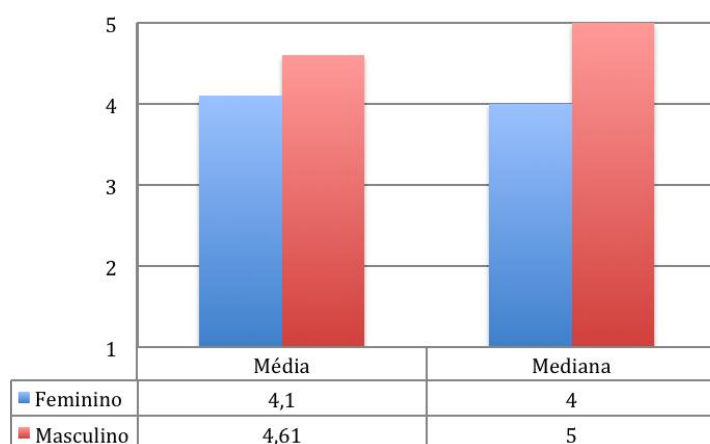
O primeiro agrupamento é entre as variáveis da análise da personalidade da marca, com a dimensão do género do respondente. Desta forma, procurámos, verificar quais as diferenças entre o género masculino e o género feminino, perante as variáveis de análise.

Tabela nº 36: Análise da sinceridade da marca por sexo

Sinceridade	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	4,1	4	0,736	0,858	2	5
Masculino	4,61	5	0,423	0,65	3	5

Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

Gráfico nº 42: Análise da sinceridade da marca por sexo



Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

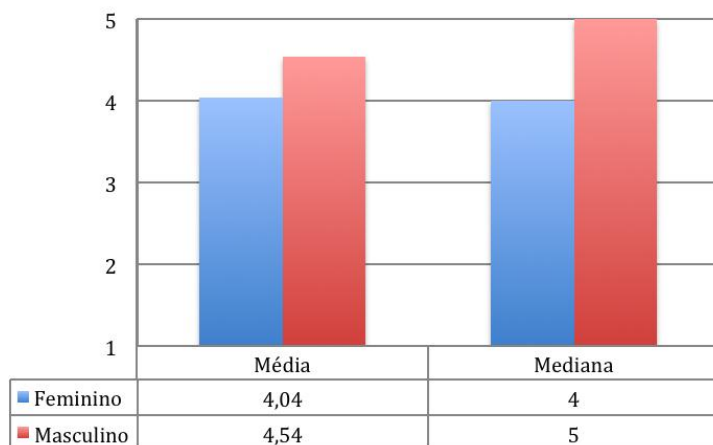
Ao analisarmos a sinceridade em termos de género, podemos conferir que o género masculino é o que avalia mais positivamente a dimensão em questão. O género feminino, apesar de apresentar uma avaliação menor, apresenta uma frequência acima do valor quatro, em relação à escala em análise.

Tabela nº 37: Análise da excitação da marca por sexo

Excitação	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	4,04	4	0,556	0,745	2	5
Masculino	4,54	5	0,27	0,519	4	5

Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

Gráfico nº 43: Análise da excitação da marca por sexo



Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

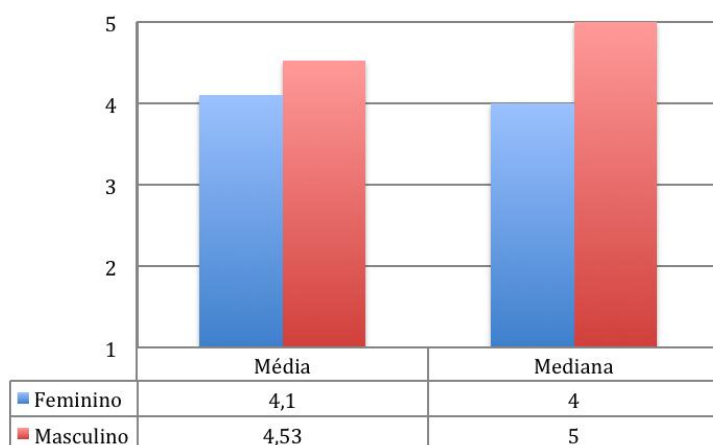
Ao analisarmos a excitação em termos de género, podemos conferir que o género masculino é o que avalia mais positivamente a dimensão em questão. O género feminino, apesar de apresentar uma avaliação menor, apresenta uma frequência acima do valor quatro, em relação à escala em análise.

Tabela nº 38: Análise da sofisticação da marca por sexo

Sofisticação	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	4,1	4	0,69	0,83	2	5
Masculino	4,53	5	0,436	0,66	3	5

Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

Gráfico nº 44: Análise da sofisticação da marca por sexo



Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

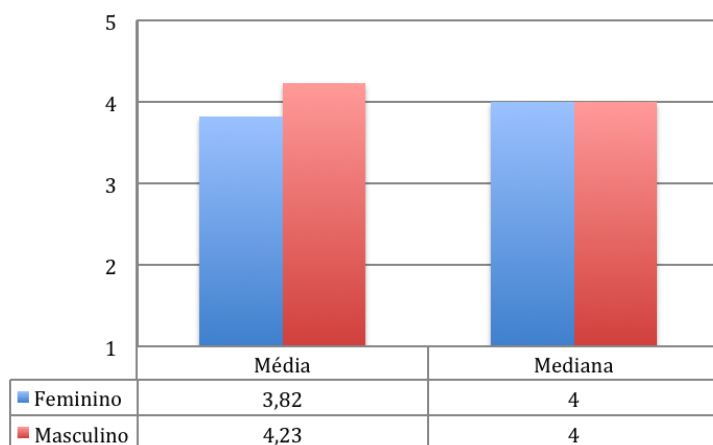
Ao analisarmos a sofisticação em termos de género, podemos conferir que o género masculino é o que avalia mais positivamente a dimensão em questão. O género feminino, apesar de apresentar uma avaliação menor, apresenta uma frequência acima do valor quatro, em relação à escala em análise.

Tabela nº 39: Análise da competência da marca por sexo

Competência	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Feminino	3,82	4	0,57	0,75	3	5
Masculino	4,23	4	0,526	0,725	3	5

Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

Gráfico nº 45: Análise da competência da marca por sexo



Fonte: pergunta nº 7 do questionário para o público externo

Ao analisarmos a competência em termos de género, podemos conferir que o género masculino é o que avalia mais positivamente a dimensão em questão. O género feminino, nesta dimensão, apresenta uma tendência positiva mas inferior ao valor quatro, da nossa escala.

Após a análise de dados dos dois questionários, vamos agora, proceder, à sua interpretação.

2.1. Interpretação de dados do questionário para o público externo

Este questionário era constituído por seis grupos e treze questões na sua totalidade.

Em termos de interpretação dos dados obtidos no primeiro grupo, pretendemos avaliar a notoriedade espontânea que se mede pela percentagem de participantes capazes de referir, sem qualquer tipo de ajuda, o nome da marca. A pergunta da notoriedade espontânea é relevante, pois para além de ser um sinal cognitivo, este mede também, uma dimensão afectiva.

Na primeira pergunta procurávamos saber, como referimos, a notoriedade das marcas por parte do respondente. Os resultados para essa questão, quando avaliamos o primeiro campo preenchido, foi notório que existia um destaque da Mckinsey em relação às restantes marcas, a Deloitte mostra-se como sendo a segunda marca mais referenciada enquanto a Accenture surge em terceiro lugar. A marca Leadership Business Consulting ocupa a quarta posição em termos de frequências e os restantes lugares são ocupados pela AT Kearney, BCG, KPMG, PWC e Roland Berg. Mas, ao analisarmos esta questão como um todo, ou seja, analisando as frequências de resposta para todos os campos de hipótese, verificamos que os resultados foram outros. Assim sendo, os resultados foram os seguintes: a marca Deloitte faz-se notar em primeiro lugar, a marca Mckinsey em segundo em terceiro lugar a marca Accenture em quarto a BCG e em quinto a LBC.

Estes dados são justificados da seguinte forma, a Deloitte é a maior empresa nacional em termos de consultadoria, logo, é natural que apareça em primeiro lugar, a Mckinsey apresenta-se em segundo lugar pelo factor de ser a consultora de referência em termos mundiais.

A segunda pergunta deste grupo procurava saber qual seria a empresa mais conhecida, aquela que teria mais notoriedade. O inquirido para esta questão, foi muito claro, pois destacou claramente 2 marcas, em primeiro lugar a Mckinsey (com praticamente o dobro das frequências em relação ao segundo) e em segundo lugar a Deloitte. Perante esta questão, o entrevistado no entanto, apresentou poucas referências em relação à marca

LBC e como resultado a referida marca ficou posicionada nos últimos lugares como sendo das marcas menos referenciadas em termos de notoriedade. Este facto deve-se em parte à juventude da marca LBC, comparando com as outras. Reflecte também um fraco posicionamento em relação ao mercado nacional quando comparado com referências do mercado mundial.

Na segunda parte deste questionário fomos tentar obter, através das restantes perguntas, a personalidade da marca.

A primeira dimensão em análise é a competência, em que verificamos que a marca que mais se destaca é a Mckinsey, acompanhada por perto pela Deloitte e pela LBC. Isto significa que o inquirido acha que a marca Mckinsey tem fiabilidade no que transmite, conquistou sucesso, e com isso obteve posicionamento de mercado e que é inteligente na forma como se apresenta para com o seu público, quer interno quer externo, no entanto, as marcas Deloitte e LBC também transmitem alguns desses valores.

A segunda dimensão em estudo é a sofisticação da marca. Nesta análise, podemos verificar que a marca Mckinsey se destaca claramente relativamente as outras marcas. A Deloitte surge em segundo e a LBC em terceiro. Deste modo podemos interpretar que o respondente considera que a marca Mckinsey apresenta-se ao mercado com alguma classe e os resultados que apresenta são satisfatórios. A marca LBC, nesta dimensão, já obteve alguma classe e com o seu crescimento tem, também, obtido resultados satisfatórios, no entanto terá um grande desafio nos tempos futuros para poder melhorar a sua sofisticação.

A próxima dimensão em estudo é o vigor, que apresenta uma sintonia entre três marcas: Mckinsey, Deloitte e LBC. Ambos apresentam uma tendência de frequência idêntica. Isto significa que o entrevistado acha que as três marcas referidas anteriormente são resistentes, ou seja, oferecem robustez em termos de presença na imagem que utilizam na sua comunicação, tanto em termos internos como em termos externos.

A dimensão sinceridade, é a que se segue na nossa investigação. Mais uma vez podemos realçar a sintonia entre duas marcas, pois ambas obtiveram a mesma frequência de avaliação, ou seja, a Mckinsey e a LBC apresentam praticamente o mesmo valor percentual. Podemos assim concluir que o respondente considera que a marca Mckinsey e a marca LBC é honesta transmitindo confiança.

A próxima dimensão para investigação é a excitação, em que, mais uma vez, a Mckinsey e a LBC apresentam os mesmos valores, enquanto a marca Deloitte é a

segunda mais referenciada. Isso significa que a marca LBC e a marca Mckinsey são modernas e imaginativas, têm uma certa ousadia e transmitem um bom espírito.

A dimensão para observação que segue é a responsabilidade social da marca. Nesta dimensão, a LBC apresenta uma clara vantagem em relação às restantes marca. Isso deve-se em parte ao esforço que a marca tem feito na produção de iniciativas como o Best Leader Awards e o Global Strategic Innovation. A marca Deloitte nesta dimensão aparece em segundo lugar e a Mckinsey em terceiro. Convém referenciar que existiu um enorme número de participantes indicando, que não tinha informações suficientes e por isso não escolheu nenhuma das marcas, isso significa que, apesar do esforço que existe das várias organizações apostarem na responsabilidade social, essa mesma aposta não se reflecte no público, ou o público, não reconhece esse esforço e essa aposta.

Após a apreciação da personalidade da marca através do método *Brand Personality Scale*, vamos agora avaliar algumas dimensões na marca, através das referências de Moser⁷⁹. Deste modo a primeira a ser avaliada é a modernidade das marcas em estudo. Perante os dados analisados a marca LBC apresenta uma clara vantagem em relação às restantes marcas. A marca Mckinsey apresenta-se como sendo a segunda mais referenciada e a A.T. Kearney é a terceira. Este facto, tem várias interpretações possíveis. Em primeiro lugar é fácil compreender que a marca LBC é a mais jovem de entre as três em análise, depois, prende-se com o facto de tentar apresentar uma imagem moderna para com o exterior, do qual o seu site (actualização geral no início de 2010) é um bom exemplo. De seguida, analisamos a tradicionalidade das marcas em estudo e verificamos que a marca que apresenta uma frequência mais elevada é a Mckinsey, seguida da A.T. Kearney e em último lugar pela LBC. Esta situação torna-se natural após a conclusão da dimensão anterior. A próxima dimensão em análise é a formalidade da marca. Nesta dimensão, a Mckinsey apresenta uma clara maioria em relação às restantes marcas em estudo. Essa situação corresponde a uma clara aposta por parte da marca Mckinsey, sendo a mais internacional e com maior notoriedade entre as marcas em estudo, este facto é um posicionamento claro e uma aposta no seu reconhecimento e na comparação para com outras marcas. De uma forma natural, e ao analisarmos agora a dimensão da informalidade da marca, vamos verificar o oposto, ou seja, a LBC apresenta uma clara vantagem em relação às restantes marcas em estudo. Esta situação é também algo propositado, pois, na cultura da LBC aposta-se na tentativa de existir um

⁷⁹ Mike Moser, *United We Brand*, Harvard Business School Press, 2003, p. 91.

relacionamento próximo para com o cliente e uma das maneiras para obter esse sucesso é permanecer alguma informalidade no trato. Salientamos o facto da marca A.T. Kearney apresentar valores muito baixos em ambas as situações, facto que se pode dever a um pouco conhecimento, por parte do inquirido da referida marca. A próxima dimensão em estudo é a estrutura. Mais uma vez a Mckinsey exprme um elevado diferencial para com as outras marcas. Por último, analisamos a dinâmica da marca, que apresenta a LBC como sendo a mais referenciada, seguida da Mckinsey e em último com uma taxa de respostas muito baixa a A.T. Kearney. Nesta última análise a LBC denuncia vantagem, fruto de um posicionamento algo dinâmico e inovador que reflectem iniciativas como o *Best Leader Awards* e o *Global Strategic Innovation* (duas iniciativas anuais e inovadoras para o mercado nacional) ou mesmo pelas suas ofertas de serviço na área de *BI*.

Na seguinte questão, vamos investigar como o entrevistado externo avalia a personalidade da marca LBC. Após a análise dos dados, verificamos que o mesmo tem uma tendência francamente positiva, em relação à personalidade da marca. O valor da excitação, é o mais elevado, que demonstra todo o dinamismo, modernidade e informalidade da marca e o valor mais baixo é o valor da competência, que mesmo assim, apresenta um valor próximo, do número 4, da nossa escala.

Fomos então analisar mais em pormenor estes valores e agrupámos cada uma das dimensões com o género, de forma a tentar perceber, se a marca LBC obtinha maior reconhecimento perante o sexo masculino ou pelo sexo feminino.

Os dados foram claros, em todas as dimensões existiu uma tendência homogénea, ou seja, o público masculino apresentou sempre uma tendência mais positiva que o público feminino. Esse acontecimento deve-se, possivelmente, ao facto de o topo da hierarquia da LBC ser maioritariamente do sexo masculino o que facilita o trato directo.

Síntese dos resultados dos dois questionários.

Relativamente aos resultados obtidos do questionário interno, podemos salientar algumas conclusões, tais como: na primeira frequência de resposta, foi notório que existia um destaque em relação a duas marcas, a Leadership Business Consulting e a Mckinsey, vindo a marca Deloitte em terceiro lugar e por último as marcas Accenture e Boston Consulting Group. Mas ao analisarmos esta questão como um todo, ou seja, analisando as frequências de resposta para todos os campos de hipótese, verificamos que os resultados seriam outros. Assim sendo, os resultados foram os seguintes: a marca

Deloitte aparece em primeiro lugar, a marca LBC em segundo e em terceiro lugar aparece a marca McKinsey.

Estes dados podem ser justificados da seguinte forma, a Deloitte é a maior empresa nacional em termos de consultadoria, logo é natural, que apareça em primeiro lugar, a presença da marca LBC em segundo lugar justifica-se pelo facto de o público interno ser colaborador da referida empresa e a McKinsey apresenta-se em terceiro lugar pelo factor de ser a consultora de referência em termos mundiais.

Ainda no mesmo questionário, pretendíamos saber qual o valor que se destacava na LBC. Para essa pergunta, optamos por deixar o campo aberto exactamente para perceber se existia alguma coerência nas respostas e foi interessante verificar que, a maior parte destacou os seguintes valores: integridade; orientação para o cliente; profissionalismo; fiabilidade e o trabalho de equipa. No capítulo anterior apresentamos a LBC e os seus valores e torna-se claro que o público interno está em sintonia com esses mesmos valores.

Por último, tivemos como objectivo, fazer a análise da personalidade da marca. Nesse caso, o público interno apresentou uma avaliação pouco positiva em relação à sua marca. Na escala que definimos, de um a cinco, não existe nenhuma dimensão com valores superiores a quatro, e existe uma dimensão com valor inferior a três. A dimensão que apresenta um valor mais elevado é a dimensão da sofisticação e o valor mais baixo é a relações humanas. Existem dimensões com valores próximos da escala três (ponto intermédio da escala) tais como, sinceridade e responsabilidade social. Este facto, levanta algumas questões, tais como: será que existe uma fraca valorização da marca em termos internos?; será que o público interno tem um mau relacionamento entre si?; será que estas opiniões são diferentes, mediante cada área de negócio, ou por género?; será que as actividades de responsabilidade social são pouco relevantes na estrutura da LBC?

Perante todas estas dúvidas, agrupamos algumas variáveis com certas dimensões previamente preparadas, tentando assim, interpretar alguns dos resultados acima referidos.

Nessa análise foi interessante verificar alguma diferenciação na percepção da marca, tanto em termos de linhas de negócio como em termos do sexo dos respondentes. Podemos concluir que apesar de existir uma sintonia com os valores defendidos da LBC, o público interno é algo crítico com a sua marca, nomeadamente em termos de sinceridade, responsabilidade social e nas relações humanas. Isso deve-se talvez à falta

da existência de uma área de recursos humanos, que com o crescimento da empresa, não foi devidamente acautelado, ou seja, possivelmente existem algumas deficiências de comunicação que levam a uma análise menos positiva por parte do colaborador da LBC, tais como a deficiência actual do plano de carreira da empresa ou a fraca gestão de expectativas para com os seus colaboradores. A própria comunicação geral interna da empresa era, até há pouco tempo, algo deficitária. Para colmatar esse problema foi criado o LINK (Leadership Information and Knowledge - portal interno), actualmente, todas as comunicações passam pelo referido portal, tanto colaboradores, através de notícias e comunicados internos, como gestores, através de relatórios de gestão semanais.

Relativamente aos resultados obtidos do questionário externo, podemos salientar que em termos de notoriedade, quando avaliamos o primeiro campo preenchido, ou seja a primeira referência, foi notório que existia um destaque da Mckinsey em relação às restantes marcas, a Deloitte mostra-se como sendo a segunda marca mais referenciada enquanto a Accenture surge em terceiro lugar. A marca Leadership Business Consulting ocupa a quarta posição em termos de frequências e os restantes lugares são ocupados pela AT Kearney, BCG, KPMG, PWC e Roland Berg. Mas, ao analisarmos esta questão como um todo, ou seja, analisando as frequências de resposta para todos os campos de hipótese, verificamos que os resultados foram outros. Assim sendo, os resultados foram os seguintes: a marca Deloitte faz-se notar em primeiro lugar, a marca Mckinsey em segundo em terceiro lugar a marca Accenture em quarto a BCG e em quinto a LBC.

Estes dados podem ser justificados da seguinte forma: a Deloitte é a maior empresa nacional em termos de consultadoria, logo, é natural que apareça em primeiro lugar, a Mckinsey apresenta-se em segundo lugar pelo factor de ser a consultora de referência em termos mundiais.

A segunda pergunta deste grupo procurava saber qual seria a empresa mais conhecida, aquela que teria mais notoriedade. O inquirido para esta questão, foi muito claro, pois destacou claramente duas marcas, em primeiro lugar a Mckinsey (com praticamente o dobro das frequências em relação ao segundo) e em segundo lugar a Deloitte. Perante esta questão, o entrevistado no entanto, apresentou poucas referências em relação à marca LBC e como resultado a referida marca ficou posicionada nos últimos lugares como sendo das marcas menos referenciadas em termos de notoriedade. Este facto deve-se em parte à juventude da marca LBC, comparada com as outras. Reflecte

também um fraco posicionamento em relação ao mercado nacional quando comparado com referências do mercado mundial.

Na segunda parte deste questionário fomos tentar obter, através das restantes perguntas, qual das cinco marcas em análise obtinha maior nível de personalidade da marca, através do método *Brand Personality Scale*. Avaliamos a competência, a sofisticação, o vigor, a sinceridade e a excitação. Nesse estudo as marcas mais referenciadas foram a Mckinsey a Deloitte e a LBC. Destacamos os valores da LBC perante a excitação, pois nesses pontos foi a marca que mais se destacou, possivelmente por ser a marca mais recente do estudo e perante o seu posicionamento no mercado nacional ligado à inovação. Continuamos o nosso estudo através das referências de Moser. Aí avaliamos a modernidade, o valor tradicional, a formalidade, a informalidade, a estrutura e o dinamismo da marca. Nessas questões existiam três marcas em estudo, a LBC destacou-se na modernidade, na informalidade e no dinamismo da Marca. Esse destaque deve-se em primeiro lugar ao facto de tentar apresentar uma imagem moderna para com o exterior, do qual o seu site é um bom exemplo, a informalidade do trato para com os clientes.

Por último, fomos investigar como o entrevistado externo avalia a personalidade da marca LBC. Após a análise dos dados, verificamos que o mesmo tem uma tendência francamente positiva, em relação à personalidade da marca. O valor da excitação, é o mais elevado, que demonstra todo o dinamismo, modernidade e informalidade da marca e o valor mais baixo é o valor da competência, que mesmo assim, apresenta um valor próximo, do número 4 da nossa escala.

De todos os valores de análise, é interessante analisar os resultados da responsabilidade social, nomeadamente pela quantidade de respostas dadas, em que não relacionam nenhuma marca, pelos inquiridos, desta forma demonstram um claro desconhecimento das diversas iniciativas de responsabilidade social, por parte das marcas em análise.

V – Conclusão do estudo e aspectos de melhoria

Neste trabalho, começámos por dizer que a marca, é um activo da empresa cuja importância tem captado um crescente interesse na atenção de todos os intervenientes, quer internos como externos.

Um breve exame da literatura de gestão sobre o assunto tentou mostrar que existe uma certa ambiguidade no que designamos por marca. Enumeramos as várias dimensões de uma marca, recorrendo a vários autores de referência, sem pretender ser exaustivos. O que desejamos aqui reter é que as marcas não são apenas expressões gráficas mas antes ofertas complexas, concebidas e desenvolvidas em diferentes planos, cujo objectivo final é transmitir ou transportar um conjunto de valores e atitudes associados a um dado produto ou uma dada organização.

Após este levantamento, tentámos identificar os elementos constituintes de uma marca, e examinar as estratégias desenvolvidas na sua construção. Por último, examinamos o papel da marca no marketing relacional. Com efeito, no marketing relacional é prática comum da maioria das empresas, o desenvolvimento de estratégias de retenção de clientes, que trazem grandes vantagens para as empresas, nomeadamente o aumento da frequência das relações negociais, o aumento do volume de negócios, a redução de custos devido à diminuição da rotação dos clientes e clientes inactivos, etc.

Em síntese, a marca é uma entidade complexa multidimensional, que apresenta variações temporais, a partir dos quais se constrói um sistema de identidade que se traduz em respostas emocionais dos consumidores.

A criação, de um modo consistente, da personalidade de uma marca é contudo uma tarefa difícil e a avaliação dessa consistência é muito problemática, devido à ambiguidade que é da sua própria natureza.

Apresentamos duas ferramentas, o *Brand Asset Valuator* (BAV)⁸⁰, desenvolvido pela consultora *Young & Rubicam* e o *MRM – Marktest Reputation Model*⁸¹, modelo desenvolvido pela *Marktest*. O BAV, como vimos, permite identificar as marcas através do confronto entre dois critérios, a estatura e a vitalidade. O MRM, consiste na

⁸⁰ http://www.brandassetconsulting.com/site_pages/brand_health 10/11/2010.

⁸¹ <http://www.marktest.com/wap/g/?p=76> 10/11/2010.

estimativa e quantificação dos valores e dimensões que otimizam a reputação da marca.

Após essa análise, apresentámos as opções metodológicas para o estudo que pretendíamos desenvolver, explicando os passos necessários para a preparação, construção e finalização de um questionário destinado a avaliar a marca e inspirado nos dois modelos anteriormente expostos.

Na construção do questionário, seleccionámos a plataforma LimeSurvey, uma plataforma *open source online*. Entre as suas vantagens, destacámos o baixo custo da solução, a capacidade de interrogar um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto e a exportação e tratamento dos dados praticamente imediata.⁸²

Procedemos assim à elaboração de dois questionários, o primeiro destinado ao público interno, o segundo ao público externo relacionado. Estes questionários pretendiam servir de ensaio para a elaboração de uma ferramenta de avaliação, capaz de capturar diferentes dimensões e diferentes percepções da marca.

Depois de aplicados, fizemos uma breve análise dos dados dos questionários, e de seguida procedemos a uma tentativa de interpretação dos resultados obtidos, que pretendia menos a sua validação num caso concreto, a LBC, do que explorar as potencialidades de uma ferramenta deste género para ajudar a ultrapassar as dificuldades na avaliação das marcas e ajudar a mostrar os problemas de consistência que surgem no seu desenvolvimento.

Após a conclusão da análise dos dois questionários, verificámos que existe uma clara diferenciação da percepção entre o público interno e externo, sendo o interno o mais crítico relativamente à marca LBC. Pudemos ainda verificar que o posicionamento da marca LBC está de acordo com a sua missão. Verificámos igualmente, através da análise do caso da empresa Leadership Business Consulting, que existe muitas vezes um intervalo substancial entre a visão da própria empresa e dos seus colaboradores e a percepção que os clientes e o mercado têm da marca e da empresa, e que é difícil a consistência e a coerência da percepção da marca para com os públicos interno e externo.

⁸² Recordemos que no questionário do público externo, obtivemos mais de 250 respostas. A maior parte das respostas foram dadas fora do horário laboral, algumas delas após as 23h. Um questionário em papel dificilmente conseguiria tais resultados.

Este estudo teria beneficiado de uma escolha mais abrangente em termos de marcas consultoras. A própria análise do público externo poderia ser mais aprofundada, pois só analisámos o público externo relacionado, ficando o público externo sem relação por estudar. Essa opção foi, no entanto, deliberada, pois existia muitas dúvidas sobre a receptividade desse público. Poderíamos também ter levado mais longe a própria análise estatística, ou analisado a representatividade das variáveis em estudo e das suas respostas.

Apesar dessas lacunas, é interessante verificar que conseguimos resultados sugestivos num tempo relativamente breve. Acreditamos pois que o mesmo estudo poderá ser utilizado noutras organizações. Consideramos o questionário suficientemente transversal para o podermos aplicar noutra organização, com o mesmo contexto. Desta forma seria possível verificar a consistência e a coerência entre os diversos públicos e redireccionar a estratégia de marketing de acordo com a estratégia geral do organismo.

O estudo facilmente poderia ser realizado, por exemplo, em instituições de ensino, organizações particulares, empresas públicas, etc.

Julgamos assim ter conseguido desenhar e testar uma ferramenta interactiva para a avaliação da notoriedade e força de uma marca.

Índice de Tabelas

Tabela nº 1: Resultado antes de impostos e resultado líquido nos anos de 2008 e 2009	36
Tabela nº 2: Frequências das marcas	65
Tabela nº 3: Frequências das marcas em termos totais	65
Tabela nº 4: Notoriedade das marcas	66
Tabela nº 5: Análise da Personalidade da marca	67
Tabela nº 6: Análise da sinceridade da marca por sexo	68
Tabela nº 7: Análise da competência da marca por sexo	69
Tabela nº 8: Análise da sofisticação da marca por sexo	69
Tabela nº 9: Análise do vigor da marca por sexo	70
Tabela nº 10: Análise da excitação da marca por sexo	71
Tabela nº 11: Análise da responsabilidade social da marca por sexo	71
Tabela nº 12: Análise das relações humanas da marca por sexo	72
Tabela nº 13: Análise da sinceridade da marca em relação às áreas de negócio	73
Tabela nº 14: Análise da competência da marca em relação às áreas de negócio	74
Tabela nº 15: Análise da sofisticação da marca em relação às áreas de negócio	75
Tabela nº 16: Análise do vigor da marca em relação às áreas de negócio	75
Tabela nº 17: Análise da excitação da marca em relação às áreas de negócio	76
Tabela nº 18: Análise da responsabilidade social da marca em relação às áreas de negócio	77
Tabela nº 19: Análise das relações humanas da marca em relação às áreas de negócio	78
Tabela nº 20: Frequência de resposta da pergunta nº10	80
Tabela nº 21: Frequência de marcas para a pergunta 1	86
Tabela nº 22: Frequência de marcas para a pergunta 2	88
Tabela nº 23: Análise da competência da marca em relação às marcas em estudo	88
Tabela nº 24: Análise da sofisticação da marca em relação às marcas em estudo	89
Tabela nº 25: Análise do vigor da marca em relação às marcas em estudo	90
Tabela nº 26: Análise da sinceridade da marca em relação às marcas em estudo	90
Tabela nº 27: Análise da excitação da marca em relação às marcas em estudo	91
Tabela nº 28: Análise da responsabilidade social da marca em relação às marcas em estudo	92
Tabela nº 29: Análise da modernidade da marca	93
Tabela nº 30: Análise do valor tradicional da marca	93
Tabela nº 31: Análise da formalidade da marca	94
Tabela nº 32: Análise da informalidade da marca	95
Tabela nº 33: Análise da estrutura da marca	95
Tabela nº 34: Análise da valor dinâmico da marca	96
Tabela nº 35: Análise da personalidade da marca LBC	97
Tabela nº 36: Análise da sinceridade da marca por sexo	98
Tabela nº 37: Análise da excitação da marca por sexo	99
Tabela nº 38: Análise da sofisticação da marca por sexo	99

Tabela nº 39: Análise da competência da marca por sexo	100
--	-----

Índice de Gráficos

Gráfico nº 1: Triângulo da marca	21
Gráfico nº 2: Brand Personality Scale	25
Gráfico nº 3: Brand Asset Valuator	30
Gráfico nº 4: Ciclo da marca	31
Gráfico nº 5: Importância relativa por área de actuação	36
Gráfico nº 6: Importância relativa por sector de actuação	37
Gráfico nº 7: Menção das marcas	65
Gráfico nº 8: Menção das marcas em termos totais	66
Gráfico nº 9: Notoriedade das marcas	66
Gráfico nº 10: Análise da personalidade da marca	67
Gráfico nº 11: Análise da sinceridade da marca por sexo	68
Gráfico nº 12: Análise da competência da marca por sexo	69
Gráfico nº 13: Análise da sofisticação da marca por sexo	70
Gráfico nº 14: Análise do vigor da marca por sexo	70
Gráfico nº 15: Análise da excitação da marca por sexo	71
Gráfico nº 16: Análise da responsabilidade social da marca por sexo	72
Gráfico nº 17: Análise das relações humanas da marca por sexo	72
Gráfico nº 18: Análise da sinceridade da marca em relação às áreas de negócio	73
Gráfico nº 19: Análise da competência da marca em relação às áreas de negócio	74
Gráfico nº 20: Análise da sofisticação da marca em relação às áreas de negócio	75
Gráfico nº 21: Análise do vigor da marca em relação às áreas de negócio	76
Gráfico nº 22: Análise da excitação da marca em relação às áreas de negócio	77
Gráfico nº 23: Análise da responsabilidade social da marca em relação às áreas de negócio	78
Gráfico nº 24: Análise das relações humanas da marca em relação às áreas de negócio	79
Gráfico nº 25: Frequência de resposta da pergunta nº10	80
Gráfico nº 26: Menção de marcas para a pergunta 1 – primeira linha	87
Gráfico nº 27: Menção de marcas para a pergunta 1 – total	87
Gráfico nº 28: Menção de marcas para a pergunta 2	88
Gráfico nº 29: Análise da competência da marca em relação às marcas em estudo	89
Gráfico nº 30: Análise da sofisticação da marca em relação às marcas em estudo	89
Gráfico nº 31: Análise do vigor da marca em relação às marcas em estudo	90
Gráfico nº 32: Análise da sinceridade da marca em relação às marcas em estudo	91
Gráfico nº 33: Análise da excitação da marca em relação às marcas em estudo	91
Gráfico nº 34: Análise da responsabilidade social da marca em relação às marcas em estudo	92
Gráfico nº 35: Análise da modernidade da marca	93
Gráfico nº 36: Análise do valor tradicional da marca	94
Gráfico nº 37: Análise da formalidade da marca	94
Gráfico nº 38: Análise da informalidade da marca	95

Gráfico nº 39: Análise da estrutura da marca	96
Gráfico nº 40: Análise da valor dinâmico da marca	96
Gráfico nº 41: Análise da personalidade da marca LBC	97
Gráfico nº 42: Análise da sinceridade da marca por sexo	98
Gráfico nº 43: Análise da excitação da marca por sexo	99
Gráfico nº 44: Análise da sofisticação da marca por sexo	100
Gráfico nº 45: Análise da competência da marca por sexo	100

Bibliografia

- AAKER, David (1996) – *Building Strong Brands*. New York: The Free Press Business.
- AAKER, David (1998) – *Strategic Market Management – Fifth Edition*. New York: Wiley.
- AAKER, David (1991) – *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand - Name*. New York: The Free Press.
- AAKER, David; JOACHIMSTALER, Erich (2000) – *Brand leadership*. New York: The Free Press.
- AAKER, Jennifer L. (1997) – *Dimensions of Brand Personality*. Journal of Marketing. Research. New York: American Marketing Association. Vol.34, n° 3, pp. 347-356.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1960) – *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association.
- AMBLER, T (1997) – “Do brand benefit consumers?” *International Journal of Advertising*. Uk: Quarterly. Vol.16, n° 3., pp. 167-199.
- AMBLER, T (1996) – “How much of brand equity is explained by trust?” *Business School - Working Paper Series*. Uk: Research Institute for Business and Management. n.º 96, pp.905.
- CEE (1994), “Artigo 4 do Regulamento 40”, Europa: CEE.
- CPI (1940), “Artigo 79 do CPI”, Lisboa: CPI.
- CHERNATONY, Leslie (1990) – *Auditiding the factors influencing brand sucess. Journal of Marketing Intelligence & Planning*. New York: American Marketing Association. Vol 8. n° 7. pp. 33-37.
- CHERNATONY, Leslie (2010) – *From Brand Vision to Brand Evaluation – third edition*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- CHERNATONY, Leslie, MCDONALD Malcolm H. B. (1992) – *Creating powerful Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

D'OLIVEIRA, Teresa (2007) – *Teses e dissertações – 2ª Edição*. Lisboa: Editora RH.

HILL, Manuela Magalhães, HILL, Andrew (2005) – *Investigação por Questionário – 2ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.

KELLER, Kevin Lane (1993) - *Conceptualizing, measuring, and managing customer: base Brand Equity*. Journal of Marketing. Chicago: AMA (American Marketing Association). Vol.57. nº 1, pp. 1-22.

KELLER, Kevin Lane (2003) – *Strategic brand management. 2ª ed..* New Jersey: Prentice Hall.

KELLER, Kevin Lane (1998) – *Strategic brand management*. New Jersey: Prentice-Hall.

KLEIN, Naomi (2000) – *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. New York: Picador.

KOTLER, Philip (2005) – *Marketing Management. 12ª ed.* New Jersey: Prentice Hall.

KOTLER, Philip (1998) – *Administração de Marketing – 5ª Edição*, São Paulo: Editora Atlas S. A.

KOTLER, P. e Gertner, D. (2002), “*Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective*”, Journal of Brand Management, Vol. 9, 4-5. pp. 249-261.

KOTLER, P. e Gertner, D. (2004), “*How can a place correct a negative image?*”, Place Branding, Vol. 1, 1. pp. 50-57.

LENCASTRE, Paulo. (1999), “*A marca: O sinal, a missão e a imagem.*”, Revista Portuguesa de Marketing, 8, pp. 105-119.

LENCASTRE, Paulo (2007) – *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

LINDON, Denis, LENDREVIE, Jacques, JOAQUIM, Vicente Rodrigues, LÉVI, Julien, DIONÍSIO, Pedro (1997) – *Mercator XXI – 10ª Edição*. Lisboa: Publicações Dom Quixote,

MOSER, Mike (2003) – *United We Brand*. Boston: Harvard Business School Press.

THE ECONOMIST (2001), “*The case for Brands.*”, New York: The Economist 8 de Setembro de 2001, pp. 9, 27 e 29.

WAY, Richard Branson (2007) – *10 secrets os the world’s greatest brand builder – third edition*. London: Capstone.

Documentos Electrónicos

AAKER, David – *Brand Personality Dimensions* - Acedido em: 10/11/2010 em:

http://www.12manage.com/methods_aaker_brand_personality_framework.html

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) - *Definição de brand*. Acedido em: 10/11/2010 em:

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

BRANSON, Richard – *Strength of the Virgin brand*. London: desconhecido - Acedido em: 10/11/2010 em:

<http://www.articlesbase.com/videos/5min/276175962>

DESIGN COUNCIL – *Design Council* Acedido em: 10/11/2010 em:

<http://www.designcouncil.org.uk>

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial – *Marca - O que é?* - Acedido em: 10/11/2010 em:

<http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125>

LEADERSHIP BUSINESS CONSULTING – *Quem Somos*. Acedido em:

10/11/2010 em: Acedido em: <http://www.leadership-bg.com>

LENCASTRE, Paulo. - A marca é o suporte de uma estratégia de marketing. [em linha] - Portugal: sem data. Mktonline. Acedido em:

10/11/2010 em: <http://www.Mktonline.net>

LUSA, Fonte - Governo estende benefícios fiscais à internacionalização até 2020”. Lisboa: OJE 30 de Julho de 2009 - Acedido em: 10/11/2010 em: <http://www.oje.pt/noticias/nacional/governo-estende-beneficios-fiscais-a-internacionalizacao-ate-2020>

MARKTEST - *MRM – Marktest Reputation Model* - Acedido em: 10/11/2010 em: <http://www.marktest.com/wap/g/?p=76>

NÓBREGA, João - *93% dos cibernautas portugueses acedem à Net por banda larga*. Lisboa: 26 de Abril de 2010 - Acedido em: 10/11/2010 em: <http://www.computerworld.com.pt/2010/04/26/93-dos-portugueses-acedem-a-net-por-banda-larga/>

UNIÃO EUROPEIA – *Marca comunitária, Regulamento (CE) n.º 40/94 do Conselho*. Europa: 20 de Dezembro de 1993 - Acedido em: 10/11/2010 em: http://europa.eu/legislation_summaries/other/l26022a_pt.htm

SCHMITZ, Carsten – *Limesurvey – Características* - Acedido em: 10/11/2010 em: <http://www.limesurvey.org/pt/sobre-limesurvey/caracteristicas>

SERVIÇO DAS PUBLICAÇÕES DA UNIÃO EUROPEIA - *Registo internacional de marcas, Acordo de Madrid, JO L 296*. Madrid: 14 de Novembro de 2003 - Acedido em: 10/11/2010 em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:22003A1114\(01\):PT:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:22003A1114(01):PT:NOT)

YOUNG & RUBICAM - *Brand Asset Valuator* - Acedido em: 10/11/2010 em: http://www.brandassetconsulting.com/site_pages/brand_health

WIKIPÉDIA – *Marca* Acedido em: 10/11/2010 em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marca>

Anexos: